

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Diagnostika vybraných interních procesů nevýrobního podniku

Diagnostics of Selected Internal Processes of a Non-Manufacturing Company

Student: Bc. Eva Lisoňová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Lisoňová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Diagnostika vybraných interních procesů nevýrobního podniku
Diagnostics of Selected Internal Processes of a Non-Manufacturing Company

Jazyk vypracování: slovenština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska diagnostiky podniku
3. Charakteristika podniku
4. Diagnostika vybraných interních procesů podniku
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DAMELIO, Robert. *The Basics of Process Mapping*.. 2nd ed. New York: CRC/Productivity Press, 2011. 173 p. ISBN 978-1563273766.

MIMICK Richard and Michael THOMPSON. *Business Diagnostics: Evaluate and Grow Your Business*. 2nd ed. Victoria: Trafford, 2006. 173 p. ISBN 1-55212-764-8.

SHARP, Alec. *Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Applications Development*. 2nd ed. Boston: Artech House, 2009. 449 p. ISBN 978-1-59693-192-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestne prehlasujem, že som diplomovú prácu vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne a uviedla v zozname literatúry všetky použité literárne odborné zdroje. Prílohy č. 1 – 6 dané mi k dispozícii, som samostatne doplnila.

V Ostrave dňa 14. apríla 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Lisa", is written above a horizontal line.

vlastnoručný podpis autora

Pod'akovanie

Touto cestou by som rada poďakovala vedúcemu mojej diplomovej práce, Ing. Josefovi Kašíkovi, Ph.D., za cenné pripomienky, odborné rady a pomoc pri spracovaní diplomovej práce.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ DIAGNOSTIKY PODNIKU	7
2.1	DIAGNOSTIKA PODNIKU	7
2.1.1	Externé prostredie	7
2.1.2	Interné prostredie	10
2.1.3	Modelovanie systému podniku.....	18
2.2	MAPOVANIE PROCESOV	21
2.2.1	Proces.....	21
2.2.2	BPM – Business Process Management	24
2.2.3	Procesné mapy	28
2.2.4	Analýza a meranie procesu	32
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	37
3.1	PROFIL SPOLOČNOSTI.....	37
3.2	PRODUKTY.....	37
3.3	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	38
4	DIAGNOSTIKA VYBRANÝCH INTERNÝCH PROCESOV PODNIKU.....	39
4.1	DIAGNOSTIKA PODNIKU	39
4.1.1	Externé prostredie	39
4.1.2	Interné prostredie	54
4.1.3	Modelovanie systému	65
4.2	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.....	68
4.2.1	Mapa vzájomných vzťahov – služba zabezpečenia manažmentu bazéna	68
4.2.2	Swimlane diagram procesu náboru zahraničných sezónnych zamestnancov	69
4.2.3	Flowchart – postupový diagram vybranej činnosti v procese náboru	72
4.3	MERANIE PROCESOV	75
5	NÁVRHY A DOPORUČENIA	78
5.1	USPORIADANIE ČINNOSTÍ VO VYBRANOM PROCESÉ.....	78
5.2	VYBRANÁ ČINNOSŤ V PROCESÉ A JEJ ZEFEKTÍVNENIE.....	80
5.3	ĎALŠIE NÁVRHY NA ZEFEKTÍVNENIE PROCESOV PRE VYŠŠIU VÝKONNOSŤ SPOLOČNOSTI	82
6	ZÁVER.....	86

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	88
ZOZNAM SKRATIEK	91
PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE	
ZOZNAM PRÍLOH	
PRÍLOHY	

1 ÚVOD

Každý podnik, ktorý je úspešný a rastie, sa ocitá v situáciách, kedy je potrebné zmeniť doterajšie riadenie podniku, či už je to v závislosti na meniacej sa dobe alebo aj pri zmenách samotnej veľkosti podniku. Veľa podnikov sa pri týchto zmenách stáva neflexibilných, a to má za následok neskoršie stagnovanie, kríza alebo dokonca zánik podniku.

V súčasnosti v zrýchľujúcom sa tempe zmien, nových trendov, skracujúcich sa produktových cyklov, neustálej sa zvyšujúcej konkurencie musia prekonávať podniky mnoho prekážok. Preto je dôležité, aby každý podnik uskutočňoval neustálu diagnostiku interných procesov, meniacich sa vplyvov prostredia či ďalších zmien, ktoré priamo aj nepriamo majú účinok na výkonnosť, efektivitu, riadenie, konkurencieschopnosť a úspešnosť podniku na trhu.

Táto práca bude skúmať a zohľadňovať ako miestne prostredie tak aj prostredie jednotlivých zahraničných krajín, ktoré majú tiež podiel vplyvu na úspešnosť či aktivitu vybraného podniku.

Cieľom tejto práce je navrhnúť spôsoby zefektívnenia procesov vybranej hlavnej služby, ktorá svojím pôsobením ovplyvňuje výkonnosť na celopodnikovej úrovni za pomoci metódy mapovania procesov, diagnostiky podniku ako celku a jeho vybraného hlavného procesu. Účelom je nájsť v podniku a v danom procese činnosti, ktoré nemajú správne usporiadanie, neefektívne využívajú čas, obsahujú veľa stratových činností, nie sú úplne zosúladené s ostatnými procesmi a činnosťami iných úsekov v podniku a taktiež ich vonkajšie vplyvy, ktoré vytvárajú vysoké riziko nedodania služby v potrebnom množstve a kvalite a tým spôsobujú príčinu straty ziskov a zvýšenie nákladov spoločnosti. Pri zvýšení efektívnosti procesu má spoločnosť možnosť ďalšieho rastu bez navyšovania nákladov pri zvýšenej aktivite podniku, teda mu umožní zachovanie počtu zamestnancov v manažmente s vyššou produktivitou a výkonnosťou práce.

V prvej časti sú priblížené teoretické východiská danej problematiky ako diagnostiky firmy jej interného aj externého prostredia a ich vyhodnotenie. Externé prostredie bude skúmané prostredníctvom PEST analýzy a analýzy odvetvia, ktoré nám môžu ponúknuť komplexný náhľad a posúdenie vplyvov externého prostredia na vybranú spoločnosť, službu a proces. Prostredníctvom analýz jednotlivých častí spoločnosti bude skúmané interné prostredie podniku. Následne sú definované procesy, ich mapovanie, manažment procesov, analýza a meranie procesov.

V praktickej časti tejto práce bude definovaná charakteristika vybranej firmy, ktorá pôsobí na americkom trhu a postupne spracovaná diagnostika tohto podniku, jeho medzinárodného prostredia a jeho vplyvov. Ďalej bude skúmané odvetvie, ktoré je v USA na východnom pobreží veľmi rozsiahle, špecifické a jedinečné vzhľadom k nášmu domácomu prostrediu. Diagnostika pokračuje v zhodnoteniach jednotlivých zložiek podniku, ktorých podnikové aktivity majú najväčší vplyv na efektívne fungovanie spoločnosti. Druhá časť práce obsahuje mapovanie vybraného procesu prostredníctvom viacerých typov máp rozlišujúcimi úrovňou spracovaných detailov, kde najpodrobnejšie bude zmapovanie vybranej dôležitej činnosti v procese. Táto časť bude ukončená meraním a analýzou tohto procesu.

Medzi návrhy a doporučenia, ktoré sú obsahom v poslednej časti práce, bude patriť zlepšenie vybraného procesu zahraničného náboru, prostredníctvom ktorého je poskytnutá majoritná časť zamestnancov pre vykonávanie jednej z hlavných služieb spoločnosti. Tento proces vidíme v spoločnosti ako najviac problémový s výskytom najväčších príležitostí zlepšenia a zefektívnenia a teda doteraz najväčšie riziko neočakávaných nákladov v prípade zlyhania.

Podnikové procesy sú navzájom prepojené a každý podnik by mal prejsť podobnou diagnostikou v rámci fáz jeho rastu v súvislosti udržania si konkurenčnej výhody, vysokej výkonnosti a ziskovosti a podielu na trhu. Táto spoločnosť sa mnohokrát ocitala v rámci svojho odvetvia v malej či veľkej kríze pre nenaplnenie plánu žiaducich zamestnancov. Komunikácia v internom prostredí podniku je nemenej dôležitá, od ktorej závisí i rýchlosť šírenia správnych a úplných informácií, a tým i napĺňanie efektívneho fungovania procesov v podniku.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ DIAGNOSTIKY PODNIKU

2.1 Diagnostika podniku

Jednou z náuk či prístupu skúmania efektívnosti a výkonnosti podniku je aj diagnostika podniku. Prostredníctvom diagnostiky podniku získava informácie CEO, majiteľ podniku alebo manažér, ktorý rozhoduje o využití príležitosti rastu podniku. Taktiež je možné u tohto prístupu získať užitočné a komplexné informácie pre plánovanie kúpy alebo investovania do nového podniku, u ktorého je potrebné zistiť jeho zdravie či bonitu, expandovanie novej produktovej línie alebo na nové trhy, či financovanie pobočky spoločnosti.

Diagnostika podniku je komplexná náuka, v ktorej sú zahrnuté a používané jednoduchšie nástroje a metódy skúmania podniku. Celé skúmanie je rozdelené do dvoch hlavných častí, a to externé a interné zhodnotenie, diagnostikovanie firmy.

2.1.1 Externé prostredie

Kľúčovým elementom pri skúmaní externého prostredia a podmienok odvetvia je pozorovanie celkového obrazu, prostredníctvom ktorého je možné skúmať všetky súvisiace subjekty a ich činnosti, ktoré majú dosah na pôsobenie podniku. Vonkajšie prostredie má výrazný vplyv na výkonnosť a fungovanie firmy.

PEST analýza

Jeden z užitočných nástrojov skúmania je aj PEST analýza, kde je možné komplexne zhodnotiť okolie podniku a zásadné vplyvy externých subjektov na štátnej či globálnej úrovni, ktoré sa členia na 4 kľúčové oblasti: politické, ekonomické, sociálne, technologické a environmentálne faktory.

Medzi politické faktory môžeme zaradiť vládne nariadenia, obmedzenia a bariéry, vládna stabilita, zamestnanecké vládne programy, financovanie podporované vládou, dane, regulácia konkurencie na trhu, zdravotné či bezpečnostné regulácie, ochrana spotrebiteľa či značky, patentov apod. Taktiež je dôležitá v tomto odvetví aj vládna podpora, vytvorenie nových príležitostí či naopak bariér a kontroly.

V rámci ekonomických faktorov je možné nájsť ukazovatele ekonomického rastu, inflácie, úrokových sadzieb, mierou nezamestnanosti, vládnych aktivít a globálnych ekonomických vplyvov. Ekonomický rast je možné sledovať pomocou ukazovateľa HDP, pri

inflácii je vedľajší ukazovateľ CPI, spotrebiteľský index, ktorý meria relatívne cenové nárasty dopredu určeného koša tovaru a služieb. Úrokové sadzby sú posudzované vzhľadom na krátkodobý alebo dlhodobý charakter a sú dôležitým elementom ekonomickej aktivity. Miera nezamestnanosti nám napovedá o zdraví pracovného trhu, kde pri miere 3-4% by mal byť trh plne zamestnaný, okrem toho miery nezamestnanosti sa líšia a delia sa na tri typy, a to na frikčnú (dočasnú), cyklickú (sezónnu) a štrukturálnu. Vládne aktivity v ekonomickej sfére ovplyvňujú aj ukazovatele daňového zaťaženia, ktoré ovplyvňujú aj konkurencieschopnosť jednotlivých podnikov. Medzi globálne ekonomické vplyvy zaraďujeme menové kurzy a ich zmeny, globálne trhy a ich vývoj a opatrenia v rôznych trhových trendoch a správania zákazníkov.

Sociálne a kultúrne faktory a trendy sa prejavujú až po určitom čase, no ich prítomnosť má pre podniky významný vplyv. Demografický vývoj, sociálne zmeny v danej spoločnosti ako napr. konzumná spoločnosť, zmeny v správaní, životnom štýle sú dôležité ukazovatele v sociálnej sfére spoločnosti, ktoré môžu byť ako globálne tak aj oblastné či lokálne. V poslednej dobe sa začala spoločnosť zaujímať aj o environmentalistiku, kde sa snažia o čo najväčšiu ochranu životného prostredia a planéty ako celku.

Súčasný trendy sú spojené predovšetkým s vývojom technologických možností. Každý subjekt na trhu sa snaží o používanie čo najnovších technológií pre získanie konkurenčnej výhody. Podniky v rámci svojich možností a v súvislosti na požiadavky odvetvia majú svoj výskum a vývoj, ktorého úroveň a náklady naň vynaložené určujú konkurenčné postavenie na trhu. Technologické zmeny pôsobia na skracovanie životného cyklu produktu, konkurenciu, väčšie možnosti na spoluprácu podnikov a združené aliancie, distribúciu (just-in-time) a zníženie distribučných problémov, zvýšenie potenciálu zlepšenie procesov a nižších nákladov, schopnosť splnenia potrieb zákazníkov.

Odvetvie a jeho hodnotenie

Ďalším krokom diagnostiky podniku a externého prostredia je determinácia odvetvia a jeho hodnotenie. Odvetvie, jeho možnosti a riziká majú podstatný vplyv na výkon a stratégiu podniku.

V súvislosti s vlastnosťami a trendmi v odvetví sa určuje a skúma jeho raz a veľkosť, počet konkurentov, tempo technologických zmien, inovácie a ďalšie. Taktiež je potrebné určiť kapitálové požiadavky, či je to priemysel s dlhodobým majetkom ale skôr s intenzívnym pracovným kapitálom. Odvetvie sa posudzuje aj z hľadiska jeho postavenia v životnom cykle priemyselného segmentu, jeho distribučné kanály a určenie najvýkonnejšieho a hybné sily,

ktoré najviac ovplyvňujú budúce možné zmeny v danom segmente a medzi ktoré patrí podľa Mimicka a Thompsona (2006, str. 14) napr.:

- internacionalizácia priemyslového segmentu
- zmeny v správaní a potrebách zákazníkov
- nové metódy marketingu alebo distribúcií produktov
- zmeny vládnych nariadení alebo sociálnych postojov
- nové technológie, ktoré otvárajú nové hodnoty a výhody

V časti posúdenia konkurenčného prostredia a podmienok daného odvetvia je dôležitá otázka: „Nachádza sa v danom odvetví relatívna intenzita konkurentov?“ (Thompson a Mimick, 2006). Jednou z možností posúdiť sily v prostredí je použitie Portrovho modelu 5 síl, ktorý zobrazuje aj vzťahy medzi rôznymi spoločnosťami existujúcimi v danom odvetví.

Pre zhodnotenie úrovne konkurencie v odvetví je možné použiť tabuľku 2.1, v ktorej sú zaznamenané sily a ich ohodnotenie konkurenčných podmienok v prostredí. Na základe tabuľky a otázok piatich sektorov z Portrovho modelu sa determinuje, či relevantná sila je priaznivá, neutrálna alebo nepriaznivá pre celkové konkurenčné prostredie.

Tabuľka 2.1: Hodnotenie konkurenčných podmienok odvetvia

	priaznivé vplyvy	neutrálne vplyvy	nepriaznivé vplyvy
Hrozba nových vstupov	nízka	stredná	vysoká
Vyjednávacia sila zákazníkov	nízka	stredná	vysoká
Vyjednávacia sila dodávateľov	nízka	stredná	vysoká
Hrozba substitútov	nízka	stredná	vysoká
Intenzita konkurenčného boja	nízka	stredná	vysoká

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Mimick a Thompson (2006)

Po určení síl konkurenčného prostredia nasleduje posúdenie faktorov a vplyvov, ktoré udávajú konkurenčné výhody v odvetví, napr. úspory z rozsahu, značka, kvalitnejšie distribučné kanály, dostatok finančných zdrojov pre kapitálové požiadavky. Pre získanie konkurenčnej výhody by mala každá spoločnosť identifikovať 4 až 5 kľúčových faktorov úspechu, medzi ktoré patria špeciálne schopnosti a zdroje ako nákladové a kvalitatívne výhody, poloha, efektívne a výkonné distribučné kanály, vysoká kvalifikovaná pracovná sila, unikátna technológia spojená s ochranou duševného vlastníctva apod.

Situačná analýza v odvetví zahrňuje identifikáciu predovšetkým príležitostí a hrozieb na danom trhu. Medzi príležitosti je možné objaviť nové materiály a zdroje, trhy, potenciál nových distribučných kanálov, možnosti vývoja nových technológií, nové využitie existujúcich produktov. Medzi hrozby je možné zaradiť predpoveď spomalenia trhu, vznik nových substitútov, možný vstup nových konkurentov, nestálosť menového kurzu, náhla zmena potrieb zákazníkov a ďalšie.

2.1.2 Interné prostredie

V rámci firmy je potrebné preskúmať jej interné prostredie, ktoré ovplyvňuje a kontroluje prostredníctvom svojich procesov a činností. Zhodnotenie prechádza cez finančnú analýzu, marketingovú stratégiu, operatívne posúdenie, HR manažment a ďalšie časti podniku.

2.1.2.1 Finančná zhodnotenie podniku

Pri diagnostike podniku sa uskutočňuje i zhodnotenie finančného zdravia podniku, kde výsledky ukazujú ako je podnik úspešný na trhu a či je schopný prežitia. Finančné ukazovatele sú vypočítavané z finančných výkazov spoločnosti a následne sa porovnávajú zo zadanými cieľmi či porovnaním s hodnotami z minulých období. Medzi ďalšie kľúčové oblasti vo finančnom zhodnotení patria finančné projekcie, riadenie hotovosti, analýza mŕtveho bodu a techniky kapitálového plánovania.

Finančné výkazy spoločnosti tvorí súvaha, výkaz ziskov s strát a výkaz cash flow. Skúmané oblasti pri finančnej analýze sú ziskovosť, stabilita, dlhová záťažnosť, likvidita, rast a efektivita.

Hrubý zisk

- ukazuje celkový nadbytok finančných prostriedkov pre pokrytie operatívnych nákladov
- ukazuje rozpätie výkonnosti
- vzťah na výpočet:

$$\text{Hrubý zisk (\%)} = \frac{\text{Tržby} - \text{Náklady súvisiace s predajom produktov}}{\text{Tržby}} \times 100 \quad (2.1)$$

Miera rastu

Rast podniku je vyjadrený prostredníctvom percentuálneho merania rozsahu a tempa expanzie. Tento ukazovateľ môže byť kalkulovaný na základe tržieb, čistého zisku, dlhov alebo vlastného kapitálu. Koeficienty rastu umožňujú zhodnotiť výkonnosť porovnávanú s výkonnosťou v priebehu daného rovnakého časového úseku.

$$\text{Koeficient rastu} = \frac{n}{n - 1} ; n = \text{dané obdobie} \quad (2.2)$$

2.1.2.2 Marketing stratégia

Marketing sa v súčasnej dobe rýchlo mení a metódy, ktoré fungovali pred rokom, nemusia fungovať pre spotrebiteľov aj dnes. Pre marketing je potrebné obmieňať techniky a metódy ešte rýchlejšie ako tie celopodnikové. V tejto oblasti už dávno nie je dôležité len známe 4P – produkt, cena, distribúcia a propagácia, ale aj ďalšie oblasti, a to marketingová analýza, rozvoj stratégie trhu, realizácia stratégie trhu. Pomocou týchto aktivít je možné spoločnosti sa zameriavať na cieľných zákazníkov s portfóliom produktov a služieb, ktoré pridávajú zákazníkovi hodnotu a splňajú nenaplnené potreby zákazníkov.

Marketingová analýza

Tento krok je rozhodujúci v rozvoji komplexnej marketingovej stratégie. Táto analýza pozostáva z:

- *Segmentová analýza* – ukazovatele celkovej veľkosti trhu a trhových segmentov a ich miery rastu. Segmenty by mali byť identifikované podľa zákazníckych potrieb, spôsobu výberu a kúpy produktu alebo služby, potenciálneho zisku,
- *Zhodnotenie konkurencie* – analýza konkurentov je potrebná z viacerých perspektív v oblasti marketingu ako trhový podiel konkurentov, zmeny trhových podielov v posledných rokoch, zdroje financovania, kvalita produktu, cenové stratégie, technologické atribúty a ochrana duševného vlastníctva, potenciálne konkurenčné aktivity a reakcie na nový spôsob predstavenia produktu alebo služby,
- *Analýza obchodu* – je to analýza distribučných kanálov, kde je potrebné zhodnotiť plán distribúcie produktov a služieb a jeho porovnanie s konkurenciou, aké sú ďalšie možné spôsoby distribúcie, kde je pridaná hodnota v trhovom reťazci a kde a ako daná firma či

konkurenti pridávajú hodnotu v tomto trhovom reťazci a či je možná spolupráca s vhodnými dodávateľmi alebo distribútormi pre zvýšenie celkovej hodnoty,

- *Preskúmanie udržateľnej konkurenčnej výhody* – Existuje udržateľná konkurenčná výhoda? Je potrebné splniť určité kritéria, a to zvýšiť náročnosť pre imitácie produktu alebo služby, prístup na rôzne trhy a trhovú segmenty, prispievanie významnou mierou na hodnotu produktu alebo služby vnímanou zákazníkom,
- *Posúdenie neuspokojených spotrebiteľských potrieb* – pri identifikácii týchto potrieb je potrebné si zodpovedať na základné otázky, napr. aké nové potreby zákazníkov je možné uspokojiť na základe rozvoja novej technológie, procesov či nástrojov, aké sú novovzniknuté potreby pri zmenách environmentálnych nariadení a trendov, aké príležitosti existujú pre zvýšenie hodnoty pridávajúcich produktov a služieb.

Rozvoj marketingovej stratégie

Tento proces nastáva po marketingovej analýze, ktorý pozostáva z nasledujúcich krokov:

- *Vízia* – stanovenie hraníc aktivít na trhu,
- *Ciele* – definovanie spôsobu naplnenia vízie, ciele by mali byť merateľné a náročné,
- *Portfólio* – rozdelenie produktov a služieb do kategórií, posúdenie pravdepodobnosti úspešnosti potenciálne nových produktov a služieb,
- *Segmentácia* – určenie segmenty produktov a služieb, ktoré prinášajú najväčšiu hodnotu firme a generujú najlepšiu finančnú návratnosť,
- *Positioning* – určenie trhovských taktík, mix 4P, ktoré by mali zabezpečiť, aby produkty a služby spoločnosti boli dostatočne známe medzi cieľovými zákazníkmi a tiež diferencované ich propagovanie.

Neoddeliteľnou súčasťou marketingovej stratégie a pre jej úspešný rozvoj za pomoci trhovských taktík je aj 4P:

- *Cena* – mala by byť stanovená tak, aby cielenému zákazníkovi zobrazila hodnotu pre neho prinášajúcu. Podľa Mimicka a Thompsona (2006) je dôležité pri cenotvorbe postupovať podľa assessment procesu zodpovedaním na otázky: “Čo je komplexným cieľom? Je to vybudovanie trhového podielu? Maximalizovať príjmy? Maximalizovať zisky? Dosiahnutie vedenia v kvalite produktu? Aká je naša cena v porovnaní s konkurenčnou cenou?”

- *Produkt* – Navrhnuť a rozvinuť produkty a služby tak, aby cieľení zákazníci ľahko rozpoznali ich hodnotu, ktorá je im prinášaná
- *Miesto (distribúcia)* – vybudovanie distribučných kanálov podľa očakávaní cieľených zákazníkov. Distribučné kanály majú rôzne úrovne a spôsoby predaja a nákladov, sú teda odlišné aj v rozhodovacom procese. Kanály by mali spolupracovať na báze partnerstva so spoločnosťou a snažiť sa o rovnaké ciele a benefity.
- *Propagácia* – propagovanie produktov by malo byť na miestach, kde sa najviac nachádzajú potenciálni zákazníci a spôsobmi, ktoré sú najviac konzistentné s myslením zákazníkov, ktorí produkty považujú za naozaj prínosné. Propagácia pozostáva z reklamy, priameho marketingu, e-marketingu, zľavové akcie, verejné vzťahy. Kľúčom propagácie je trh a povedomie značky.

Realizácia marketingovej stratégie

Po ukončení rozvoja marketingovej stratégie je potrebné túto stratégiu pod vedením určitých iniciátorov realizovať podľa nasledujúceho postupu:

- Komunikácia vízie je potrebná súčasť, za pomoci ktorej sa zamestnanci vo firme stotožnia a pochopia víziu podnik, podľa ktorej sa musia počas celej svojej činnosti vo firme orientovať.
- Rozvoj zručností a kompetencií je proces prostredníctvom ktorého sa zisťujú aké zručnosti potrebujú ľudia na realizáciu vízie, či ich už majú alebo sa dajú rozvíjať či získať.
- Založenie stimulov, finančných a nefinančných, ktoré pomáhajú pri motivácii zamestnancov vykonávať požadované úlohy.
- Potrebné zdroje sú neoddeliteľnou súčasťou a motiváciou pri realizácii stratégie. Pri ich nedostatku (ľudia, financie, strategickí partneri) môže dôjsť k frustrácii v celom procese a vzniku komplikácií.
- Rozvoj vhodnej organizačnej štruktúry, pri ktorej je potrebné stanoviť presné línie zodpovednosti a authority na mieste. Úspešná štruktúra je určená naprieč divíziami a oddeleniami podniku. Zodpovedné jednotky vo firme budú motivované špecifickým splnením cieľov, ktoré boli spoločne schválené.
- Realizačný plán v detailoch v písanej forme, kde sú jasne určené časové línie, zodpovednosť a výkonnostné porovnania.

2.1.2.3 Operatívne posúdenie

Posúdenie operačných procesov je jednou z dôležitých častí pri celkovom zhodnotení podniku. V tejto časti sa posudzujú podnikové činnosti, problémy risk manažmentu, neistota ohľadom výberu právnej formy, rozhodnutia fyzického umiestnenia zariadení, technologické hľadiská.

Podnikové činnosti

Činnosti pozostávajú z aktivít, ktoré sú potrebné pre vykonanie určitej úlohy. Tento proces premieňa vstupy na výstupy. Dokončenie procesu spočíva v dodaní produktu alebo služby, ktorá spĺňa zákaznícke požiadavky a očakávania. Hlavný výsledok tejto funkcie je zlepšenie produktivity spoločnosti a následne aj zvýšenie jej konkurencieschopnosti na trhu. Činnosti nie sú izolovaná funkcia ale sú úzko prepojené s ďalšími funkčnými oblasťami v podniku, predovšetkým z financiami, marketingom a personálnym oddelením.

Rozdiel medzi produktom a službami je hlavne v kontakte so zákazníkom. Služba má vyšší priamy kontakt so zákazníkom, tzn. face-to-face kontakt osôb vykonávajúcich službu so zákazníkom ako jednotlivci vykonávajúci výrobné činnosti. Službu nie je možné uskladiť a taktiež štandardy kvality sú viac náročné na splnenie a meranie v službách. Produktivita je všeobecne ľahšie merateľná vo výrobných činnostiach.

Pri posudzovaní kvality v službách či produktoch je možné zodpovedať podľa Mimicka a Thompsona (2006, str.59) 4 hlavné otázky: „Aká dôležitá je kvalita dodania služby/produktu? Ako je kvalita riadená? Sú tam používané Quality Management programy? Sú zaužívané nejaké zásady vrátenia či záručné aspekty?“

Problémy risk manažmentu

Risk manažment, resp. manažovanie rizikových faktorov, zahŕňa programy, ktoré chránia majetok a výnosovú silu podniku. Integrovanou časťou risk manažmentu je aj poistné krytie, no v spojení s profesionálnym poistením je potrebné vykonanie nasledujúcich krokov pre zhodnotenie potenciálnych rizík, ktoré ohrozujú podnik:

1. Identifikovanie potrebného poistenia rizík majetku, osobných rizík a zákazníckych rizík.
2. Krytie by malo byť do výšky najväčších potenciálnych strát. Určenie veľkosti strát, ktoré môžu byť zvládnuté bez vážnejších finančných ťažkostí.
3. Vzťah poistných nákladov k relatívnej pravdepodobnosti straty.

Medzi hlavné typy podnikového poistenia patrí:

- **Komerčné poistenie majetku** – škoda spôsobená ohňom, búrkou, krádežou a iné nešpecifikované nebezpečenstvá, riziká,
- **všeobecné poistenie zodpovednosti** – väčšinou kombinované s poistením majetku a pokrýva právne náklady pre škodu na živote a zdraví, ktoré sa stalo na majetku podniku alebo produktom podniku,
- **auto poistenie** – celkové poistenie, poistenie kolízie, zodpovednosti, nehody,
- **poistenie proti prerušeniu podnikovej činnosti** – pokrýva fixné náklady z plynutia aj po ukončení podnikovej činnosti napr. z dôvodu požiaru,
- **poistenie kľúčovej osoby** – pokrýva straty kľúčovej osoby v dôsledku smrti alebo inej pracovnej neschopnosti, ktorá môže spôsobiť zníženie ziskovosti podniku,
- **poistenie voči kúpe-predaju** – pre každú spoločnosť, ktorá má zdieľané vlastníctvo a v dôsledku odchodu alebo smrti jedného vlastníka, jeho dedič, iný majetok či rodina obdrží jeho podiel v hotovosti,
- **poistenie podnikovej pôžičky** – v prípade ukončenia činnosti podniku alebo smrti podnikového vlastníka obdržia veritelia zvyšok nesplatennej pôžičky,
- **skupinové poistenie** – zdravotné a životné poistenie pre zamestnancov podniku a ich rodiny,
- **ručenie dlhopisov** – poistenie voči zlyhaniu iných firiem a ich záväzkov voči podniku, používané v stavebnom priemysle.

Technologické hľadiská

Vplyv technológie na podnik má čoraz väčší účinok a je potrebné aby podnik mal v dnešnej dobe dostačujúce a stále aktuálne počítačové aplikácie a software.

Počítačové aplikácie v podniku sú používané pre sledovanie finančných, marketingových či iných transakcií a aktivít. Zrýchlenie a zlepšenie práce v kanceláriách je možné pomocou „Local Area Networks (LAN)“, teda miestnej siete a vzájomného prepojenia počítačových sietí. Čoraz viac je využívaný v podnikoch software prispôsobený používateľovi v oblastiach mzdových výpočtov, účtovníctva, skladových zásob, fakturácie apod. Software produktivity vie zase ušetriť významné náklady prostredníctvom databázového manažmentu, tabuľkového listu či iného spracovania textu. Pre veľký rozmach internetu a komunikačných sietí je čoraz viac významné využívanie e-mailu, hlasových schránok, faxu či video konferencií. V podnikoch je taktiež časté využívanie prezentácií pri veľtrhoch práce a iných predvážiacich udalostiach.

2.1.2.4 HR manažment

Personálne oddelenie je veľa krát podceňovaná oblasť v podniku, ktorý je vo svojom rannom období a rastie, no má významný vplyv na zdravie podniku či jeho konkurencieschopnosť na trhu. Hlavný faktor úspechu sú motivovaní zamestnanci, ktorí sú vzájomne prepojení s klientmi firmy. Kľúčové oblasti personálneho oddelenia, teda HR manažmentu, sú nábor a prijatie nových zamestnancov, tréning a rozvoj, odmeňovanie, výkonnosť, motivácia a plánovanie v krátkom a dlhom období.

Nábor a prijatie nových zamestnancov

Dôležitosť musí byť kladená na správny nábor, v hesle „nábor pre správny prístup, tréning pre zručnosti (Mimick a Thompson, 2006). Pre nových zamestnancov je potrebné im ukázať ich schopnosť napredovať na pozície s vyššou zodpovednosťou.

Medzi spôsoby a zdroje náboru zamestnancov patria odporúčenie zamestnancov, pracovné agentúry, inzeráty v novinách alebo online, vzdelávacie inštitúcie, ktoré ponúkajú stáže, organizujú kariérne veľtrhy či programy spolupráce s podnikmi a aj konkurenti.

Zhodnotenie a následná selekcia má určité náležitosti a postupy, ktoré je dôležité dodržať pri náboře kvalitných zamestnancov s vyžadovanými schopnosťami a znalosťami. Personálne oddelenie určí zodpovednú osobu za prijímanie nových zamestnancov a aké sú jeho vzťahy k nadriadeným vzhľadom na správne reportovanie. Nový zamestnanec by mal vyplniť predbežnú žiadosť o prácu, prejsť štruktúrovaným pohovorom a rozsiahlym overením pracovných a iných referencií. Nábor a udržanie dobrých zamestnancov je aj ďalšia motivácia pre ostatných, kde takáto podniková kultúra navodzuje kvalitné pracovné prostredie, pýchu a úspech.

Tréning a rozvoj

Medzi kľúčové oblasti na posúdenie v tejto oblasti môžeme zaradiť efektívnosť tréningových programov, pri ktorých zlyhanie môže viesť k chybovému učeniu. Pri uvítaní a prvej orientácii nových zamestnancov je významné vysvetlenie špecifikácie pozície a jej povinností, očakávaná výkonnosť či hodnotiaci proces. Každý programy kvality manažmentu by mal zahŕňať štruktúrovaný tréningový plán, časový harmonogram a proces feedback-u. Pri zamestnancoch, ktorí sú vhodní na vyššie pozície a ich rozvojových tréningoch je najlepšie riešenie sa zúčastniť praktických vzdelávacích programov externe alebo ich vykonávať v podniku pod záštitou a vedením skúsených tréningových konzultantov.

Odmeňovanie, výkonnosť a motivácia

Odmeňovacie systémy môžu byť finančného alebo nefinančného charakteru, pričom finančné odmeňovanie musí byť v súlade s konkurentmi na trhu a malo by byť pozorované a aktualizované pravidelne. Odmeňovací systém na základe výkonnosti zamestnancov je navrhnutý interným alebo externým HR oddelením, no pre malé spoločnosti nemusí byť výhodný. Tieto systémy a ich ciele by mali byť na základe hodnotiaceho procesu zamestnancov založené a obnovené každý rok. Pri určovaní cieľov by mali byť známe pracovné účely a povinnosti, výkonnostné kritéria s kvalitatívnymi a kvantitatívnymi faktormi, kde sú kritéria a ciele SMART, potreby osobného rozvoja, vytvorená kultúra inovácií, kde zamestnanci dávajú podnety na potenciálne zlepšenia produktov, služieb a procesov. Ďalej pri určovaní cieľov je dôležitý motivačný plán zamestnancov, ktorými sú kľúčoví zamestnanci držaní v danej spoločnosti a neprechádzajú ku konkurenčným podnikom, taktiež sú čoraz viac populárne možnosti zamestnaneckých podielov, kde sa sami zamestnanci podieľajú na raste podniku.

Plánovanie personálnych zdrojov

Plánovanie v krátkom období zahŕňa posúdenie pracovnej sily a požiadaviek na zvládnutie dôležitých operatívnych úloh. Plánovanie v dlhom období je zamerané na analýzu personálnych potrieb spoločnosti pri podnikovom raste a jeho požiadaviek. Oba procesy obsahujú posúdenie potrieb správnych typov zamestnancov, riadenie rastu alebo trhových kontrakčných problémov a vytvorenie odmeňovacieho, tréningového a personálneho rozvoja v budúcnosti.

Rozvoj schopností vo vedení podniku

V každom podniku je dôležitý proaktívny a efektívny manažérsky tím. Medzi ich hlavné schopnosti patrí:

- aktívne počúvanie, ktorým vedenie aktívne hľadá problémy od zamestnancov z iného pohľadu, im porozumenie a poučenie,
- mentoring zamestnancov pre budúci rast podniku prostredníctvom konštruktívnej spätnej väzby a učenia,
- splnomocnenie iných zamestnancov, ktorým vedenie verí v ich vlastnú efektivitu,
- motivácia na základe dvoch konceptov, a to 360 stupňovej spätnej väzby, spätnej väzby celého kruhu od vedúcich, cez zamestnancov na rovnakej podnikovej úrovni, podriadených a niekedy aj zákazníkov, kde tento proces môže byť zdĺhavý a pri analýze môže byť hodnotenie zastarané. Druhý koncept je manažment otvorenej knihy,

používaný pri firme so zamestnaneckými podielmi, kde každý zamestnanec má prístup k informáciám o aktuálnej finančnej situácii a výkonnosti firmy, čo vedie k vybudovaniu dôvery vo firme a zmenám vo firme z iniciatívy zamestnancov.

2.1.3 Modelovanie systému podniku

Definícia modelu je podľa Mahala (2010, s. 75) zhodná ako vo väčšine prípadov, a to: „Modely alebo mapy sú vizuálna reprezentácia vzoriek a ich významu, čo napomáha porozumeniu a komunikácii o predmete záujmu. Na zjednodušenie zložitosti sú použité diagramy, obrázky, scenáre, simulácie alebo indikátory, ktoré sú relevantné subjektu pre ich zamýšľané publikum.“ Model je technicky realizovanejší, menej nákladnejší a vzhľadom na časové, finančné a iné obmedzenia sa prostredníctvom neho i experimentuje so zjednodušenou skutočnosťou. Vytvorenie modelu poskytuje viacero benefitov, medzi ktoré patrí aj jednoduchšie vysvetlenie pravidiel, manuálov a princípov vzťahujúcich sa k práci a tiež objasňuje vzťahy, identifikuje kľúčové elementy a nedostačujúce faktory týkajúce sa činností v procese.

Podnik ako systém je dôležité vnímanie pri jeho diagnostike, kde podnik tvorí súbor špecifických prvkov medzi ktorými existujú vzájomné väzby. Podnik ako systém má podsystemy ako financie, riadenie ľudských zdrojov, obchodné oddelenie, marketing a ďalšie. Podnik je podľa väčšiny autorov, otvorený systém, ktorý má interakciu s vonkajším okolím. V rámci podniku je dôležitá spätná väzba, ktorá vzniká na základe úrovne výstupov a následne ovplyvňujú úroveň vstupov.

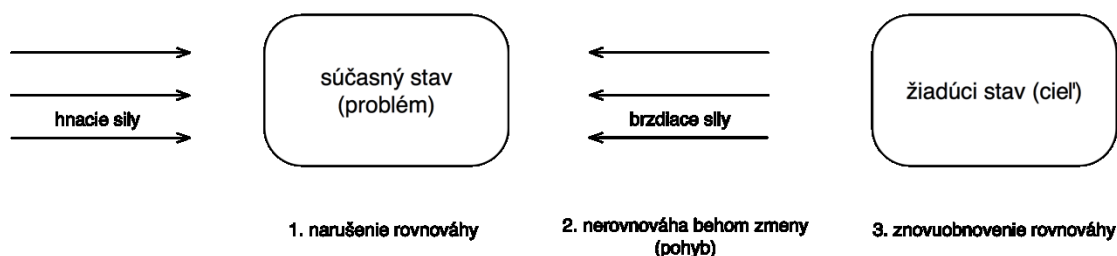
Existuje celá rada diagnostických modelov, ktoré nám pomáhajú v diagnostickom procese tým, že nám uľahčujú porozumieť správaniu podnikov a interpretovať získané dáta (Kašík a Franek, 2015). Medzi tieto diagnostické modely radíme Lewinov model silového poľa, Leavittov model, Weisbordov six-box model, Nadlerov-Tushmanov kongruenčný model, McKinsey 7S model, Tichyho TPC model, Burkov-Litwinov model.

Lewinov model silového poľa

Tento model je využívaný pri riadení zmien v organizácii, kde jeho skúmanie je rozdelené do troch základných fáz rovnováhy podniku. Na obrázku 2.1 môžeme sledovať celý proces zmeny, kde podnik vstupuje do prvej fázy, narušenie rovnováhy v dôsledku vyskytnutého podnikového problému, ktorý môže nastať zmenou vo vonkajšom prostredí, napr. rastúci tlak zákazníkov alebo i internou zmenou, napr. pri spájaní organizácií. V druhej fáze sa

podnik ocitá v priebehu zmeny, teda pohybe. Vzniká nerovnováha pôsobením dvoch navzájom opačných síl, hnacie sily a brzdiace sily zmeny. Zákazníci alebo top management sú reprezentované ako hnacie sily a naopak medzi brzdiace sily patria ostatní zamestnanci alebo legislatívne nariadenia. Hnacie sily musia prevažovať nad brzdiacimi silami aby došlo k zmene, pohybu v podniku. Top management ma tak za úlohu tieto hnacie sily posilniť ich zvýšeným počtom či celkovej sily alebo oslabiť brzdiace sily. Tretia fáza vzniká len pri dosiahnutí žiaduceho stavu, kedy sa musí znovu obnoviť rovnováha v podniku, nástrojmi ako zavedenie nového motivačného systému pre zamestnancov.

Obrázok 2.1: Lewinov model silového poľa



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa KAŠÍK, J. a FRANEK, J. (2015, str. 28)

Tichyho TPC model

Pre organizačnú zmenu je zameraný práve Tichyho TPC model (viď obrázok 2.2), ktorý zobrazuje deväť najvýznamnejších komponent v podniku, ktoré ovplyvňujú tri hlavné systémy previazané vzájomnými väzbami. Model zisťuje do akej miery sú tieto väzby silné a do akej miery je potrebná zmena pre zvýšenie previazanosti a usporiadanie fungujúcich systémov v rámci podniku, a tak zvýšenie jeho celkovej efektívnosti.

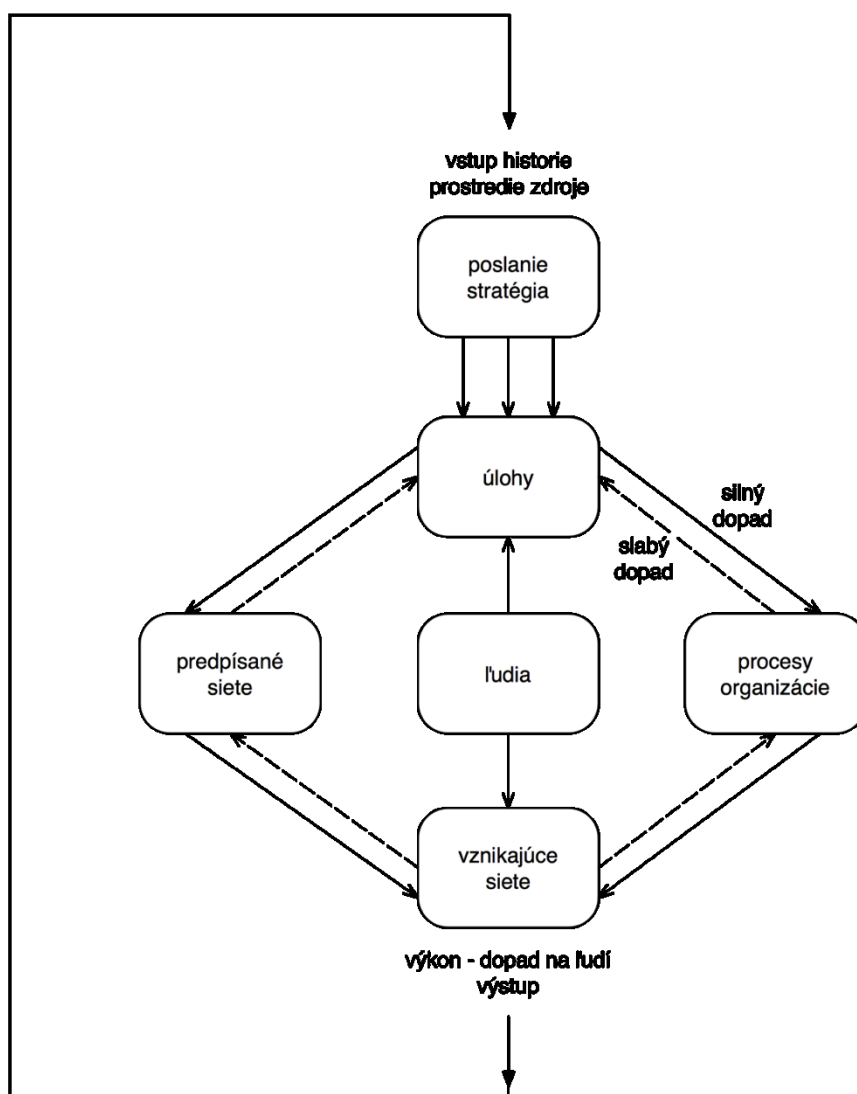
Medzi komponenty majúce najväčší vplyv na zmenu v podniku patrí: externé rozhranie, poslanie, stratégia, úlohy, ľudia, riadenie poslanca a strategických procesov, predpísané siete, procesy organizácie a vznikajúce siete. Riadenie podniku prechádza celým rámcom podniku a je tiež jednou z dôležitých komponent.

Tri systémy, technický, politický a kultúrny, ktoré tento model predovšetkým skúma, prechádzajú všetkými komponentmi modelu a veľkosť potrebnej zmeny závisí na usporiadaní jednotlivých častí organizácie pre riešenie problémov v jednotlivých systémoch. Technický systém predstavuje racionálnu zložku a problémy sa riešia na základe presných dát, štatistik a vedeckých metód. Do politického systému patria rozhodovacie problémy, ktoré závisia na

dominatných skupinách v organizácii. Úroveň pracovného prostredia a klímy, vnímaných podnikových hodnôt a ich šírenie a nasledovanie patria do pôsobnosti kultúrneho systému podniku.

Pre analýzu usporiadanosti týchto systémov Tichy použil maticu, kde zahrnul aj najdôležitejšie komponenty. Obodovaním postupne každej väzby všetkých komponentov s jednotlivými systémami a ich potrebnej zmeny sa pomocou tohto systému vyhodnotí miera usporiadanosti v rámci systému, miera nutnej zmeny komponenty a miera vzájomnej previazanosti týchto troch systémov.

Obrázok 2.2: Tichyho model



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa KAŠÍK, J. a FRANEK, J. (2015, str. 40)

2.2 Mapovanie procesov

Metóda mapovanie podnikových procesov zobrazuje celý alebo čiastočný proces, čím ho robí viditeľným pre ďalšie jeho skúmanie a následné zlepšovanie. Mapovanie procesov taktiež napomáha pri získavaní znalosti o priebehu procesu a dosiahnutie určeného cieľa či záujmu spoločnosti. Medzi ďalšie dôvody mapovania procesov patria zlepšenie a porozumenie v rámci pracovnej skupiny a zvýraznením čomu venovať najväčšiu pozornosť a prečo alebo určenie a prevedenie zmien na podnikovej úrovni pracovného toku.

Mapovať podnikové procesy je potrebné aj pri zavádzaní určitých kvalitatívnych a zdokonaľovacích systémov ako napr. pri Kvality manažmente QMS a TQM, IT vývoji a implementácií, softwarovom vývoji a systémovom inžinierstve procesného zlepšenia, neustálom zlepšovaní prostredníctvom benchmarkingu, Six Sigma, Lean, TPS, Lean Six Sigma, zlepšovania obchodných procesov a pri meraní a stratégie pomocou Balance Scorecard.

2.2.1 Proces

Proces je definovaný ako súbor aktivít, ktoré vzájomným pôsobením transformujú dané vstupy na výstupy. Podnikový proces je definovaný ako akákoľvek aktivita vykonávaná organizáciou, ktorá začne zákazníkom a končí zákazníkom.

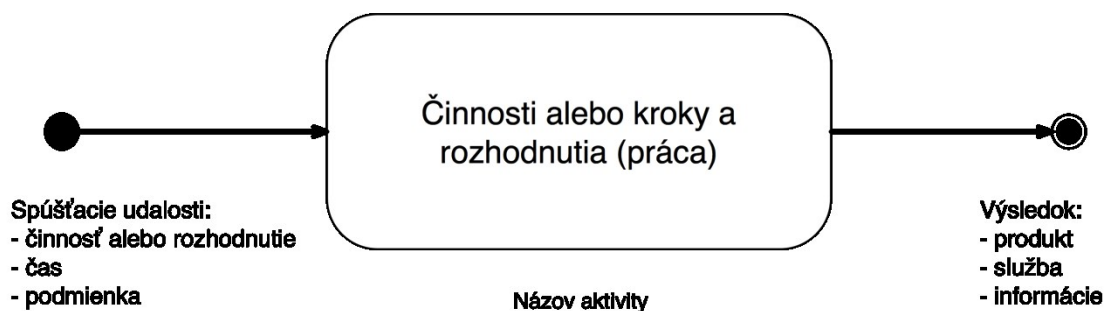
Každý podnikový proces by mal byť merateľný, automatický, podrobne opísateľný a mal by mať svojho zákazníka na základe ktorého organizácia očakáva od procesu výsledky. Pri definovaní procesu je potrebné mať podľa Sharpa (2009, str.61) vždy na mysli tri procesné medze:

- procesy sú skryté v rámci vašej spoločnosti,
- úplný proces je väčší ako si spočiatku ľudia myslia,
- v procese existujú skryté problémy, ktoré musia byť pokryté a vyriešené ináč nastanú zlyhania.

Celý proces je ťažko definovateľný a väčšinou len zákazníci ho vedia definovať, keďže sú jediní, ktorí ho vidia celý. Proces je v spoločnosti skrytý pomedzi organizačnú štruktúru, vymedzenia práce, systémov, geografie, produktových línií a ďalších faktorov. Podnikové procesy koordinujú svoje prvky, a to ľudí, zdroje, systémy a prácu. Bez týchto procesov by bola práca vykonávaná na počkanie a bez akejkoľvek koordinácie. V ideálnych procesoch, vstupy a výstupy jednotlivých krokov sú veľmi dobre koordinované, teda výstup z jedného kroku plynule prúdi a neprerušene sa stáva vstupom nasledujúceho kroku v procese. Medzi

skryté problémy v procese môžeme radiť konkrétne neschopnosť určiť vlastníka procesu, oblasti ovplyvnené procesom, ďalej existencia konfliktu výkonnostných cieľov medzi zúčastnenou spoločnosťou a jednotlivcami. Skrytým problémom sa môže stať aj pocit účastníkov, že sú obviňovaní za slabú výkonnosť procesu a taktiež zlepšenia procesu nemusia byť vždy len prosperujúce pre organizáciu, ale môžu mať aj neočakávané dôsledky so zlým vplyvom pre spoločnosť.

Obrázok 2.3: Hlavné zložky procesu



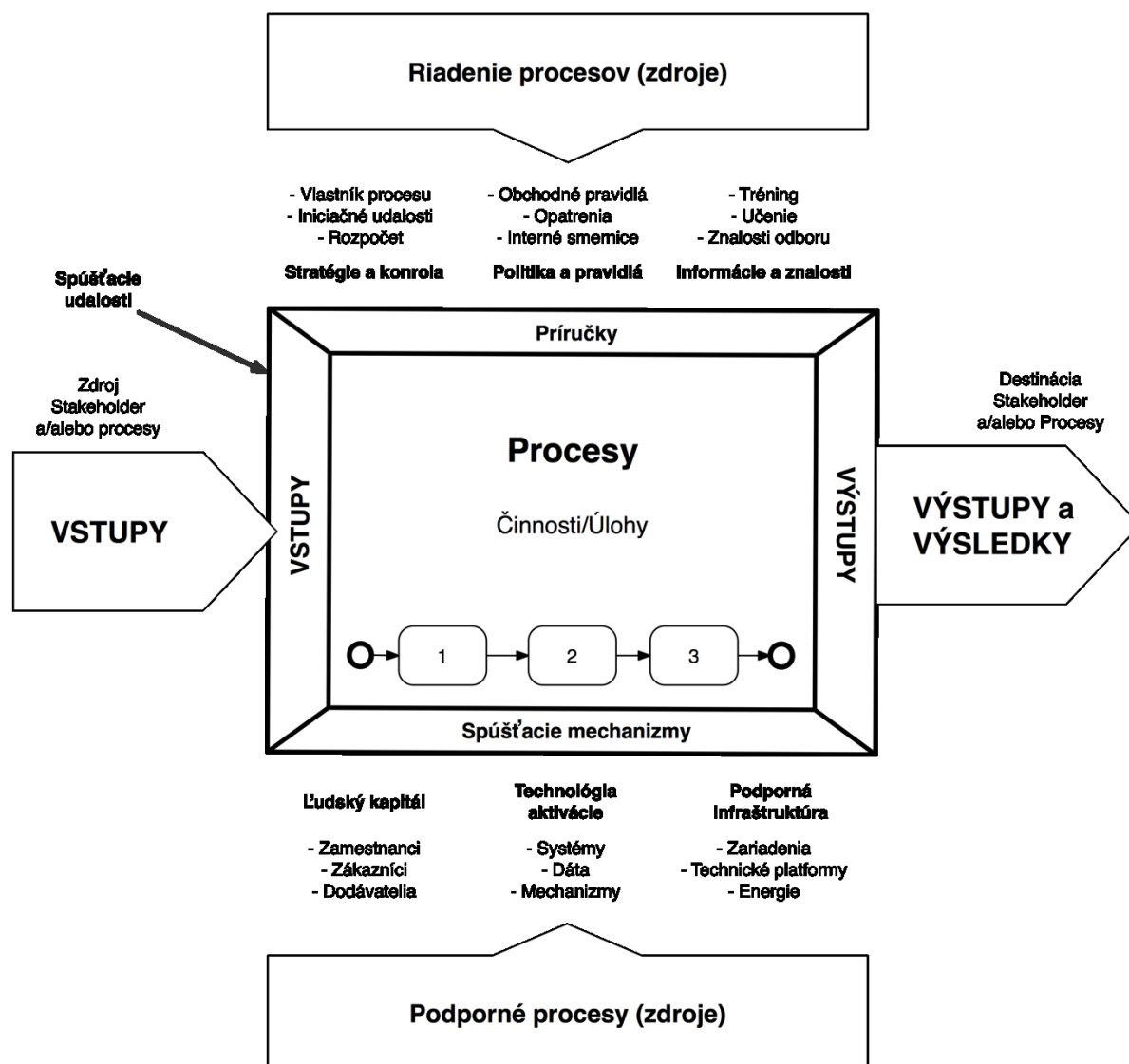
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SHARP, A a McDERMOTT, P. (2009, str. 45)

Modely procesov a ich workflow ukazujú tok práce (vid' obrázok 2.3) od spúšťača po výsledok, teda kto, čo vykonáva a kedy to vykonáva. V rámci procesu a procesného riadenia sú definované ďalšie súčasti procesu, a to:

- funkcia – profesionálna alebo oficiálna pozícia, obsadenie
- činnosť – prirodzená alebo normálna funkcia, organizačná jednotka vykonávajúca špecifickú funkciu,
- úloha – pridelená časť práce často dokončená v určitom čase; povinnosť alebo funkcia
- pracovný postup – určitý spôsob dosiahnutia niečoho; séria krokov nasledujúca pravidelné záväzné poradie

Štruktúra procesu (vid' obrázok 2.4) nazývaná aj ako Burlton Model zahŕňa vstupy, výstupy, príručky a spúšťacie mechanizmy. Proces je spustený udalosťou, kde prijíma vstupy, ktoré sú premenené na výstupy prostredníctvom príručiek pre riadenie a kontrolu procesu a spúšťacie mechanizmy, ako ľudské zdroje, systémy, dáta a infraštruktúra pre podporu realizácie procesu.

Obrázok 2.4: Skladba podnikového procesu



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MAHAL, A. (2010, str.55)

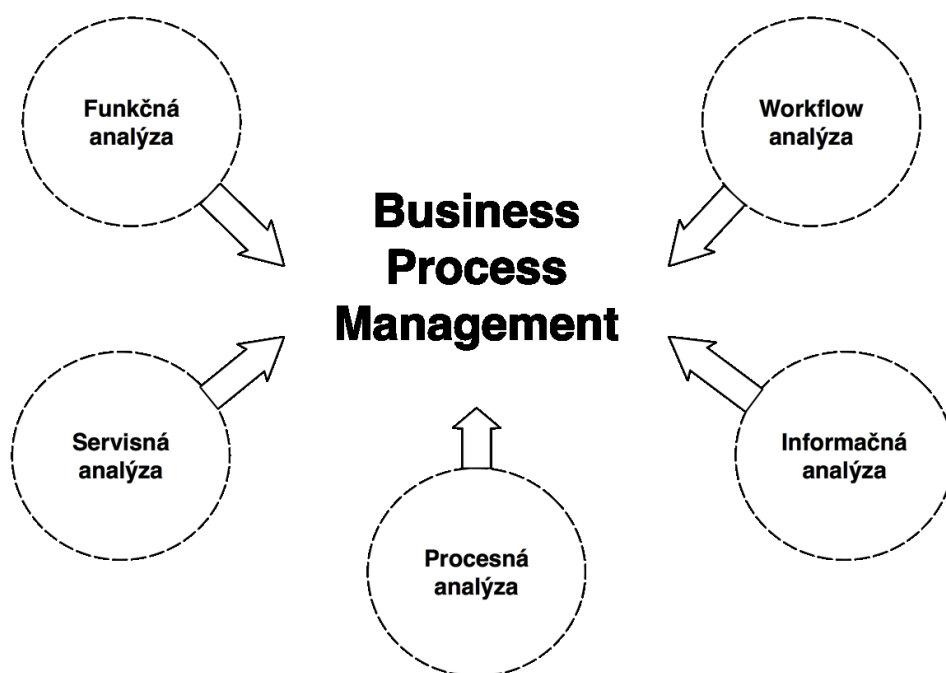
Optimalizácia procesov sa uskutočňuje prostredníctvom sústavného zlepšovania procesov, ich monitorovania či spĺňajú určitú úroveň výkonnosti. Pri zisťovaní, či bol proces zlepšený, je proces meraný a výsledky sú porovnávané s analýzou, ktorá bola uskutočnená na začiatku celkovej optimalizácie. Aby bol proces merateľný, musí byť zobrazená a zaznamenaná každá aktivita v rámci samotného úplného procesu, čo umožňuje manažerom a ďalšiemu personálu porozumieť ich podniku, znížiť náklady vzhľadom na možný zbytočné mzdové náklady a minimalizácia riziku uistením, že procesy spĺňajú prísne legislatívne požiadavky.

2.2.2 BPM – Business Process Management

Manažment procesu je v súčasnej dobe stále ojedinelá disciplína skúmajúca potrebné zmeny pre vyššiu výkonnosť podniku, ktorú je možné dosiahnuť prostredníctvom identifikovania procesov súvisiace s danou organizáciou, ich následnou analýzou efektivity a účinnosti, meraním výsledkov za jednotku času a optimalizácia týchto procesov. Podľa Paula Harmona je BPM: „disciplína manažmentu zameraná na zlepšovanie výkonnosti organizácie prostredníctvom riadenia podnikových procesov.“ BPM ponúka štandardizované a merateľné riešenia pre riadenie procesov, čo zahŕňa pracovné kroky z osoby na osobu, zo systému na systém, komunikáciu alebo kombináciu. Na druhej strane zase spojuje rôzne nezávislé disciplíny procesného modelingu, procesných simulácií, workflow, monitorovanie procesov, podnikovej architektúry, Lean a Six Sigma do unifikovanej štandardizácie riadenia zmeny.

BPM je komplexná disciplína, ako vidíme na obrázku 2.5, pomocou ktorej môžu podniky ľahko navrhnuť model procesu, jeho umiestnenie a riadenie podnikových procesov zároveň s meniacou sa dynamikou trhu a tak flexibilne reagovať na zmeny na trhu. „Najrozšírenejšie problémy naprieč podnikovými líniami sú: nedostatok štandardizácie procesov, absencia opakujúcich sa procesov, nedostatočný popis pracovných postupov, komplikované procesné mapy a použitie nepotrebných procesných máp.“ (Panagacos, 2012).

Obrázok 2.5: Business Process Management



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa PANAGACOS, T. (2012, str.7)

V rámci BPM sú skúmané rôzne časti samotného podniku, a to za pomoci viacerých analýz:

- **Funkčná analýza** – je využívaná na hodnotenie funkcií podniku na makro úrovni, kde sú zároveň identifikované príležitosti rastu a napomáha v postupe pri strategickom plánovaní.
- **Servisná analýza** – identifikuje manuálne procesy, ktorým následne napomáha k integrácii v IT platformách.
- **Procesná analýza** – hodnotí úplné procesy, čo pomáha business analytikom determinovať zlepšenia procesov a optimalizáciu podnikovej výkonnosti.
- **Informačná analýza** – používa sa na vymedzenie a hodnotenie toku informácií medzi rozličnými stakeholdermi, identifikovať jeho medzery a optimalizovať tieto kanály.
- **Workflow analýza** – používa sa na definovanie a hodnotenie dát u workflow medzi žiadosťami, sieťami a systémami.

Business process management sa v organizácii používa predovšetkým na (Panagacos, 2012):

- zníženie pracovnej záťaže zamestnancov u nežiaducej práci,
- zlepšenie zamestnaneckej morálky a tímového ducha,
- eliminuje aktivity nepridávajúce hodnotu,
- zvyšuje využitie pracovného priestoru,
- redukuje procesné kroky,
- redukuje čas cyklu produkcie či procesu,
- zjednodušuje procesy a workflow,
- zvyšuje internú komunikáciu medzi oddeleniami a pracovnými skupinami,
- zvyšuje produktivitu procesu a zamestnancov.

Z toho plynú hlavné benefity použitím tejto disciplíny, a to ušetrenie času a peňazí samotnému podniku, zlepšenie flexibility podniku, zvýšenie obchodných informácií, zlepšenie prevádzkovej zodpovednosti, neustále zlepšovanie, súlad s regulačnou správou, efektívne meranie, efektívny risk manažment, efektívny operačný manažment a viditeľnosť výkonu.

Ušetrenie času a peňazí samotnému podniku

BPM pomáha identifikovať nadbytočné procesy a eliminuje duplicitu v pracovných úlohách. Pri zavedení štandardizácie procesov zase podnik ušetrí náklady, opakovaný proces je proces s overeným postupom, ktorý znižuje plytvanie, zvyšuje efektivitu a tým i celkovú ziskovosť podniku.

Zlepšenie flexibility podniku

Táto disciplína umožňuje podniku rýchlejšie reagovať na príležitosti a hrozby pridávaním a odoberaním procesov, čo je v súčasnosti významné pri sústavných zmenách na trhu. Obratnosť podniku prináša prehľadnosť, kontrolu a riadenie pre lepšie reagovanie na zákaznícke potreby a očakávania.

Zvýšenie obchodných informácií

Monitorovanie podnikových procesov a ich následné zobrazenie prostredníctvom procesných máp sprostredkúva podniku schopnosť sledovať a lokalizovať podstatné informácie a zo záznamov skúmať podstatu výkonnosti týchto procesov. BPM šíri informácie včas a tým zvyšuje dispozície pre manažment obdržať potrebné informácie pre správne a časom limitované rozhodnutia.

Zlepšenie prevádzkovej zodpovednosti

BPM prináša do spoločnosti a jej oddelenia vysokú zodpovednosť pre schopnosť sledovania rozpočtov a výstupov. Dokumentovanie procesov vytvára priestor pre kontrolu a rovnováhu, či elimináciu chýb a strát.

Neustále zlepšovanie

Vytvorené nové prostredie pre neustále zlepšovanie v spoločnosti, umožňuje aj implementáciu týchto zlepšení. V rámci zlepšovania, je zavedená i automatizácia procesov predovšetkým pomocou technológií, ktoré znižujú dodacie lehoty a zvyšujú mieru priame procesov.

Súlad s regulačnou správou

V súčasnosti existuje pre spoločnosti mnoho legislatívnych nariadení a pravidiel, ktoré je nevyhnutné dodržiavať. Prostredníctvom BPM je zavádzaný systém kontroly, nástroje a postupy, ktorými spoločnosť dosiahne vždy rovnaký požadovaný výsledok. To vedie

k dodržiavaniu a sledovaniu podnikových záväzkov a povinností, čím sa eliminujú nákladné dôsledky pri ich nedodržaní.

Efektívne meranie

Pre podnik je dôležitá kontrola, ktorá môže byť dosiahnutá len ak sú procesy merané a kvantifikované výstupy operačných aktivít ako napr. náklady, cyklus, kvalita, uspokojenie zákazníka využívaním nástrojov merania ako Lean a Six Sigma. Efektívne meranie zásobuje manažment spoločnosti s dôležitými informáciami, ktoré napomáhajú pri ďalšom zdokonalení procesov.

Efektívny rizikový manažment

V každom procese by mal byť zahrnutý aj dobrý rizikový manažment. V rámci procesu je dôležité pri jeho preskúmaní a zhodnotení aj perspektíva rizík, kde pri efektívnom riadení sa skúmajú všetky úrovne procesu i zainteresovaných ľudí. Toto preskúmanie procesnými analytikmi umožňuje zníženie celkového rizika pre spoločnosť zavedením prísneho procesného manažmentu vo všetkých obchodných jednotkách.

Efektívny operačný manažment

Organizácia so zavedeným business process managementom dosahuje kratšie cykly procesov, nižšie náklady a dokonca schopnosť nových úloh bez rovnomerného zvýšenia počtu zamestnancov. Výsledky týchto zlepšení predchádzajú aj v budúcnosti neproduktívnym metódam a postupom. Pomocou zavedených systémov vie top manažment porozumieť podnikovým procesom a uskutočňovať rozhodnutia, ktorými spoločnosť napreduje vo svojej činnosti.

Viditeľnosť výkonu

Zviditeľnené úplné procesy od ich začiatku až po koniec zvyšuje transparentnosť výkonnosti pre zamestnancov, ktorí sú za tento proces zodpovední. Týmto môžu adekvátne reagovať na prípadný vznik plytvania alebo problému oveľa rýchlejšie. Taktiež viditeľnosť úplného procesu umožňuje analytikom rýchlejšie zistiť príčinu problému a jeho nápravu.

2.2.3 Procesné mapy

Procesné mapy zobrazujú procesy prostredníctvom statickej plochej kresby súboru, kde je možné znázorniť iba izolovanú časť jedného procesu. V organizácii existujú tri typy procesných máp, odlišujú sa z hľadiska úrovne výkonu práce v organizácii. V tabuľke 2.2 je možné vidieť hlavné rozdiely medzi danými typmi máp.

Tabuľka 2.2: Typy máp procesov

Úroveň výkonu	Použitý typ mapy	Zobrazená úroveň organizácie
Organizácia	Mapa vzájomných vzťahov	<i>Organizácia</i> : dodávateľsko-zákaznícke vzťahy, ktoré existujú v rámci podniku
Proces	Mapa procesov medzi funkciami organizácie, taktiež nazývaná „swimlane diagram“	<i>Workflow</i> : Pracovný postup, ktorý prelína viaceré funkcie a architektúra spájajúca relevantné aktivity, ľudí, informačné systémy a ďalšie zdroje v rámci daného postupu
Práca/Vykonávateľ	Vývojový diagram (flowchart)	<i>Aktivita</i> : hodnotu pridávajúca alebo nepridávajúca vykonaná práca

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DAMELIO, R. (2011, str.2)

2.2.3.1 Mapa vzájomných vzťahov

Mapa vzájomných vzťahov vykresľuje časti organizácie, ktoré sú previazané internými alebo externými dodávateľsko-zákaznícke vzťahy. Hlavné komponenty tejto mapy predstavujú dodávateľia, organizácia a zákazníci. V tomto type mapy sú viac zobrazené vstupné a výstupné prepojenia medzi jednotlivými časťami organizácie ako pracovné aktivity.

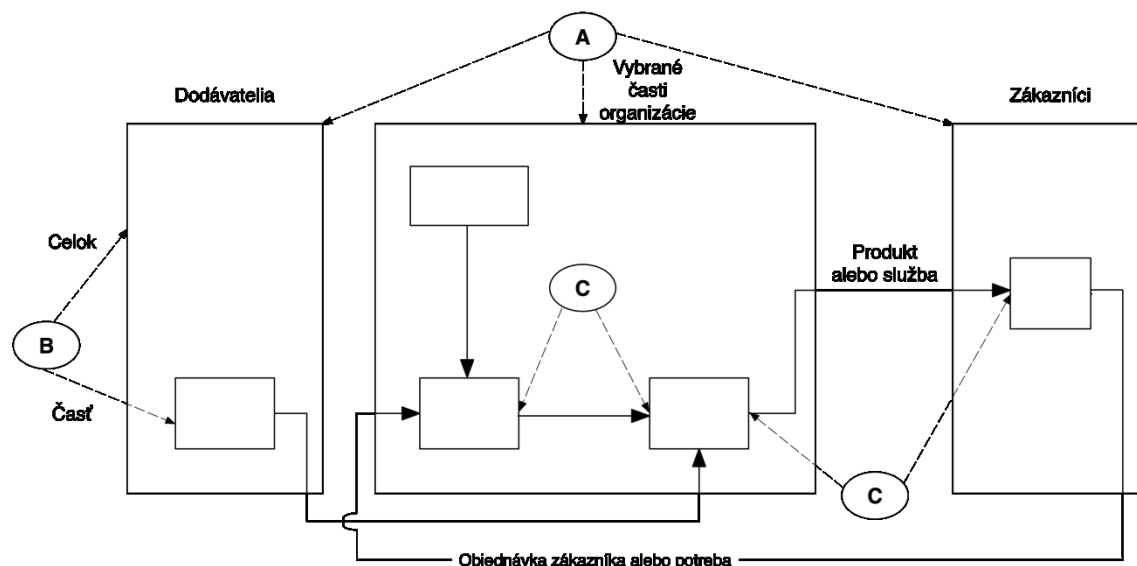
Kľúčové charakteristiky mapy vzájomných vzťahov:¹

- ⇒ Dodávateľ-organizácia-zákazník: organizácia je súčasťou širšieho hodnotového reťazca a spracováva zdroje od dodávateľov na formu, ktorá je pre zákazníka hodnotná (výstup),
- ⇒ čiastočné/celkové vzájomné vzťahy: v rámci určitého systému sú všetky časti súčasťou celku,

¹ Zdroj: spracované podľa DAMELIO, R. (2011, str.4)

⇒ dodávateľsko-zákaznícke vzťahy: organizácie ako pracovné systémy sú zložené z jednotlivých komponentov, tieto vzťahy sú typom vzájomnej súvislosti medzi jednotlivými dvoma časťami organizácií.

Obrázok 2.6: Mapa vzájomných vzťahov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DAMELIO, R. (2011, str.5)

Na mape vzájomných vzťahov (viď obrázok 2.6) je možné pozorovať tri dôležité časti zobrazenia, kde A časť je model priepustnosti dodávateľ-organizácia-zákazník, B časť je čiastočný alebo úplný vzájomný vzťah, C časť je dodávateľsko-zákaznícky vzájomný vzťah.

2.2.3.2 Mapa procesov medzi funkciami organizácie, taktiež nazývaná „swimlane diagram“

Workflow podniku je zobrazený práve mapou procesov medzi samotnými funkciami organizácie, nazývanou aj swimlane diagram pre jej zobrazenie podobné dráham na plaveckom bazéne. Workflow pozostáva zo súboru a sérií vzájomne prepojených pracovných aktivít a zdrojov, ktoré majú odlišnú cestu ako vstupy a sú transformované do výstupov s hodnotou pre zákazníka.

Táto mapa (obrázok 2.7) ukazuje na rozdiel od mapy vzájomných vzťahov aj prácu medzi jednotlivými časťami. Tvoria ju dve hlavné časti, a to „pool“ a „swim lane“, kde „pool“ predstavuje jednotlivých účastníkov podnikového procesu a dráha (časť A), teda „swim lane“, zase úsek v bazéne a jej rozsiahlejšie použitie pre kategorizáciu činností v rámci bazéna.

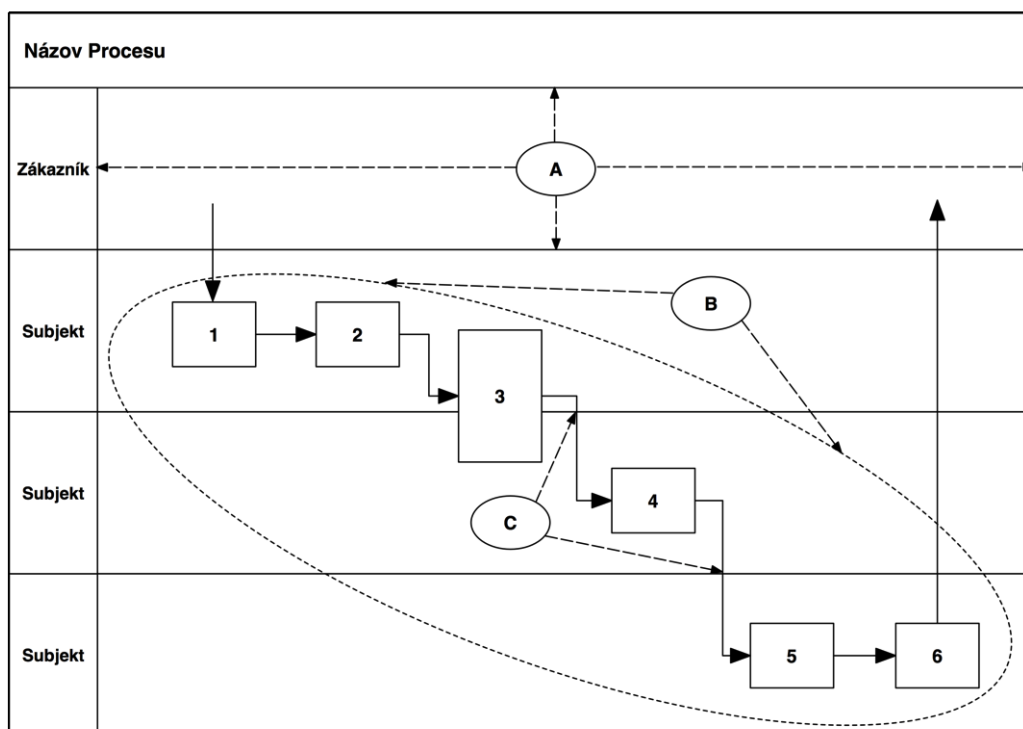
Zákazník je vždy zobrazovaný na vrchu v prvej dráhe a dodávateľia v dolnej časti diagramu. Tok dát je zobrazovaný sprava doľava, zhora nadol a rozdielne typy toku, ako

materiálový a informačný tok, sú zobrazované prostredníctvom určeného zápisu. Swimlane diagram zobrazuje workflow (časť B) úplného procesu od jeho začiatku až po jeho koniec, prácu, ktorá je vykonaná určitou zodpovedajúcou osobou a v danom poradí. Účastníci procesu sú zobrazovaní individuálne s ich zodpovedajúcimi činnosťami v interakcii s ostatnými účastníkmi. Viditeľný je aj interný dodávateľsko-zákaznícky vzťah (časť C) v rámci prechodu medzi rozhraniami jednotlivých zúčastňujúcich sa subjektov.

Kľúčové charakteristiky mapy procesov medzi funkciami organizácie:²

- „Swimlane“ plavecká dráha: horizontálny pruh zobrazujúci pracovné aktivity vykonávané v závislosti na organizačnej časti alebo iného subjektu,
- „Workflow“ pracovný tok: súbor vzájomne prepojených aktivít a zdrojov so špecifickým významom. Mechanizmus, ktorý vytvára a doručuje hodnotu,
- dodávateľsko-zákaznícke vzájomné vzťahy: Rozhranie produktu medzi dvoma odlišnými subjektmi.

Obrázok 2.7: Mapa procesov medzi funkciami organizácie (swimlane diagram)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DAMELIO, R. (2011, str.7)

² Zdroj: spracované podľa DAMELIO, R. (2011, str.6)

2.2.3.3 Pracovný postup (flowchart)

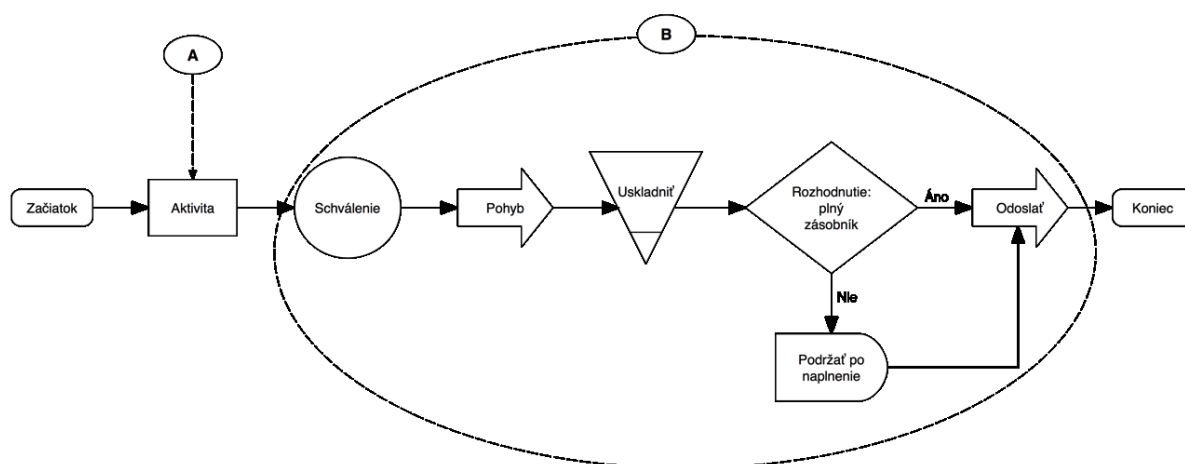
Postupnosť a previazanosť pracovných aktivít je zobrazená prostredníctvom grafickej reprezentácie diagramu pracovného postupu (viď obrázok 2.8). Medzi pracovné aktivity patrí produkcia alebo poskytovanie jednoducho špecifického jedinečného výstupu. Pracovné aktivity sú rozdelené medzi dve skupiny, a to aktivity pridávajúce hodnotu a aktivity nepridávajúce hodnotu. Táto mapa je zobrazuje najpodrobnejší pohľad na podnikové procesy.

V dnešnej dobe sú diagramy pracovného postupu (flowchart) považované za základ modelovania procesov. V diagrame sa používajú všeobecne uznávané značky pre udalosti, činnosti, rozhodovanie a spájajúce objekty za pomoci šípok. Pracovný postup a jeho spracovanie sa používa pre analyzovanie, projektovanie, dokumentovanie a riadenie procesu alebo programu v rôznych oblastiach.

Kľúčové charakteristiky pracovného postupu:³

- Aktivity pridávajúce hodnotu: jeden symbol reprezentuje v prácu, ktorá mení zdroje na formu, ktorá nesie hodnotu pre zákazníka, za ktorú je zákazník ochotný zaplatiť,
- aktivity nepridávajúce hodnotu: súbor viacerých symbolov, ktoré zobrazujú typy plytvania a tieto aktivity sa stávajú viditeľné v procese. Sú to napr. meškanie, skladovanie, pohyb, dávkovanie, inšpekcie, schvaľovanie, čakanie apod. Tieto aktivity nepridávajú hodnotu aj napriek tomu, že využívajú zdroje a čas a vytvárajú tzv. plytvanie z pohľadu zákazníka.

Obrázok 2.8: Pracovný postup (Flowchart)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DAMELIO, R. (2011, str.9)

³ Zdroj: spracované podľa DAMELIO, R. (2011, str.8)

2.2.4 Analýza a meranie procesu

Existuje mnoho spôsobov analýzy procesu, kde najdôležitejším nástrojom je jeho meranie. Pri analýze procesu musia analytici v prvom kroku zozbierať potrebné kľúčové dáta, ktoré následne spracovávajú určitými nástrojmi a porovnávajú ich s požadovanými hodnotami ideálneho procesu. Analýza procesu napomáha k zlepšeniu procesnej efektívnosti, nižšej nákladovosti a vyššej kvality v personálnej oblasti, nákladov činnosti a kapacitného plánovania.

Často sa objavuje tvrdenie: „Môžeš riadiť len to, čo môžeš zmerať.“ Pri zvyšovaní výkonnosti procesov, je potrebné určiť na akej úrovni je proces vykonávaný, či vlastníci a činitelia procesov vykonávajú dané činnosti na požadovanej úrovni. Merania sa vykonávajú na základe dvoch perspektív, a to merania pre interné účely manažmentu a merania pre externých zákazníkov. Namerané údaje sú základným podkladom pre rozhodovanie, napr. pri regulácii procesu, hodnotenia účinnosti nápravného opatrenia. Správnosť tohto rozhodovania je výrazne ovplyvnená kvalitou získaných údajov (Nenadál a kol., 2008).

Merania pre interné účely manažmentu sú hodnotené na základe organizačných cieľov, kritických faktorov úspechu a kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Existujú tu tri úrovne merania, a to organizačná, funkčná a operačná. Je dôležité pri tomto meraní a stanovovaní cieľov nezabúdať na požiadavky a hodnoty zákazníka, ktoré môžu byť nedosiahnuté v dôsledku zamerania sa na prínosné ciele pre spoločnosť, no bez závislosti prínosu pre zákazníka.

Externí zákazníci a ich očakávania sú najdôležitejším aspektom pre podnik. Medzi hlavné oblasti merania patria: čas, ktorý je potrebný pre dokončenie procesu alebo úlohy, ďalej finančné merania, ako náklady a ceny a merania kvality, ktoré sú naviazané na presnosť a efektívnosť. Výsledky týchto meraní ukazujúce zlyhanie, neefektívnosť, objavujú procesy, ktoré spôsobujú organizácii ťažkosti a dôvody nedostatočného zákazníckeho servisu.

Pre dosiahnutie spokojnosti zákazníka a jeho očakávania je potrebné podrobiť meraniu aj jednotlivé úlohy v danom procese. Tieto individuálne merania je nevyhnutné spracovať do celkových výsledkov meraní výkonnosti procesu. Výkonnostné ciele musia byť určené v súlade s očakávaniami zákazníkov, v opačnom prípade je potenciál straty zákazníka veľmi vysoký.

Čím dlhšie je spracovávaná úloha, tým viac je použitých zdrojov a tým vyššie náklady sú nevyhnutné. Zníženie tejto doby je dosiahnuté prostredníctvom kompromisov a zmien vo výdavkoch na zdroje. Odhadnutie časovej osy procesu je zložité a je závislé na viacerých faktoroch podľa Paul (2010, str.145):

- doba potrebná pre každú úlohu v rámci procesu,
- dostupné zdroje podporujúce dané úlohy,

- počet operácií na spracovanie a ako sa menia po určitom čase,
- rozmanitosť a mix rôznych typov operácií,
- množstvo prepracovania spôsobené chybami,
- zdržania a fronty pri každom rozhraní,
- kvality a produktivita personálu,
- iná práca, ktorá môže narušiť priebeh procesu.

Výsledky meraní nám pomáhajú porozumieť dynamike procesu pred začatím modelovania pracovného toku. Je dôležité si uvedomiť, že jednotlivé štatistiky sú viazané k výkonnosti jednotlivých funkcií či činností, no nie k celému procesu.

2.2.4.1 Kľúčové ukazovatele výkonnosti

Pre determinovanie medzier vo výkone procesu napomáhajú kľúčové ukazovatele výkonnosti ich porovnávaním so žiaducimi hodnoteniami. Určením hlavných relevantných ukazovateľov v spoločnosti a ich analýzy odchýliek od požadovanej hodnoty môže spoločnosť vytvoriť plán zobrazenia potrieb jednotlivých zmien v procesoch.

Analýza je rozdelená do troch oblastí, a to účelnosť, účinnosť a spôsobilosť. Medzi kľúčové ukazovatele výkonnosti, patrí napr. kvalita, schopnosť reagovať, spokojnosť zákazníka, náklady nezhôd, podiel na trhu, náklady, doba cyklu, plytvanie, čas spracovania, odpad, doba čakania, spôsobilosť pracovnej sily, flexibilita pracovnej sily, spokojnosť s prácou, čas pre mimoriadne žiadosti, schopnosť zvládnuť neštandardné požiadavky, čas/náklady na zmenu, schopnosť prekročiť očakávania zákazníka, udržateľnosť a iné.

2.2.4.2 Charakteristiky merania toku v procesoch

Dané merania procesu je dôležité vzťahovať vždy na zákazníka a jeho záujmy. Ukazovatele výkonnosti v reálnom čase sú jediné relatívne vzhľadom na podstatu hodnotenia výsledkov merania. Dokonca bez všetkých potrebných dát pre merania je stále možné dramaticky znížiť dodacie lehoty eliminovaním front, zhodnotenia, schvaľovacích intervalov a iných typov plytvania v procese. Medzi jednotlivé charakteristiky meraní toku v procesoch radíme dodaciu dobu, doba cyklu, pracovný čas, odpracovaná doba, čas pridávajúci hodnotu, úplnosť a presnosť, výkon objemu za časovú jednotku, prestoj, doba tranzitu, doba front, doba nastavenia procesu a iné.

Doba cyklu procesu

Uplynulý čas pri jednej činnosti, ktorý spája hodnotový tok i tok plytvania a využíva zdroje na vytvorenie výstupu z tejto aktivity sa nazýva doba cyklu procesu. Je to doba úplného priebehu procesu jednej aktivity. Cyklus končí, keď sú dosiahnuté všetky výsledky. Tento meraný čas má najväčšiu hodnotu a relativitu pre zákazníka. Existuje viacero časov cyklu v procese, kde každý jeden je v záujme iného stakeholdera.

Odpracovaná doba

Súčet odpracovaných časov všetkých osôb pracujúcich na jednom procese. Viacero osôb môže pracovať v rovnaký čas na jednom procese no vykonávaním rozličných činností, ak by proces vykonávala jedna osoba celý čas, odpracovaná doba a pracovný čas by boli rovnaké. Predstavuje i celkový počet zaplatených hodín pracovníkom a veľkosť využitia určitého zdroja procesu.

Čas pridávajúci hodnotu

Pre hodnotenie využitia zdroja sa využíva ukazovateľ času pridávajúceho hodnotu, čo predstavuje uplynulý čas v rámci jednej aktivity, ktorý mení zdroj spôsobom pridávajúceho hodnotu pre zákazníka. Čas pridávajúci hodnotu je nazývaný aj pracovným časom procesu a cieľom je čo najviac priblížiť dĺžku pracovného času k dobe cyklu procesu s minimálnou odchýlkou.

Úplnosť a presnosť

Percentuálna časť informácií pre zákazníka, čo predstavuje správne informácie, ktoré obsahujú všetko čo zákazníci vyžadujú. Tento ukazovateľ vyjadruje mieru kvality pri jednom dodávateľsko-zákazníckom rozhraní výstupu a umožňuje monitorovanie rozhraní medzi nadriadenou a podriadenou činnosťou vykonanou rôznymi ľuďmi.

Prestoje

Jeden z ukazovateľov čakacej doby, kedy sa na procese nepracuje. Táto situácia je spôsobená buď čakaním pre dokončenie iného procesu, vykonávateľ danej činnosti pracuje na dôležitejšej činnosti, proces je navrhnutý týmto spôsobom alebo proces nie je v rámci kritickej cesty či s požiadavkou urýchlenia procesu. Konkrétnu formu môžu naberať u služieb času stráveného čakaním na zhodnotenie či schválenie, pozeraním na obrazovku počítača pri prihlasovaní do systému, obnovení obrazovky alebo pri načítavaní danej informácie.

Doba tranzitu

Čas presunu medzi jednotlivými aktivitami v procese medzi miestami, kanceláriami, poschodiami, budovami, systémami a osobami. Presun práce je taktiež aktivita, no bez pridanej hodnoty pre zákazníka. Presun práce môže byť u službách v podobe e-mailových príloh, dokumentov alebo súborov rotovaných pre viacnásobné schválenie či zhodnotenie.

Doba front

Pri činnostiach, ktoré čakajú za dôležitejšími, kritickými činnosťami či pri úzkom mieste v procese. Úloha je pripravená na pokračovanie, čaká len na zdroj pre ďalší krok spracovania.

Doba nastavenia procesu

Čas požadovaný pre zmenu formy zdroja medzi jednotlivými činnosťami pracujúcimi s rôznymi formami. Pri kancelárskej práci je to napr. zmena pri novej transakcii a nastavení systému jej spracovania alebo zmena z hmotnej formy dokumentu na elektronickú formu pre jeho ďalšie využitie.

Ostatné typy plytvania v toku procesu

Medzi ďalšie činnosti nepridávajúce v procese hodnotu pre zákazníka radíme:

- nadprodukcia, napr. objednávanie a vytváranie niečoho, čo nie je ešte potrebné,
- skladovanie, napr. kancelárskych potrieb, čiastočne kompletných úloh, dokumentov, súborov v online alebo elektronickej forme,
- dodatočná modifikácia, napr. preformátovanie dát, kópie navyše alebo nepotrebné správy, niekoľko konceptov či verzií prezentácií, rozpočtov, plánov,
- oprava, napr. chýbajúce alebo nesprávne dáta.

2.2.4.3 Efektivita procesu

Efektívnosť procesu, metrika každého procesu je percentuálny podiel práce prídávajúcej hodnotu, vypočítaný z celkového času cyklu (Blecharz, 2011). Premenné a vzťah pri určovaní efektivity procesu sú:

- PCE – process cycle efficiency (efektivita cyklu procesu)
- VaT – Value-add Time (čas pre prácu, ktorá prídáva hodnotu)

- LT – Lead Time (čas nutný k realizácii produktu, čas cyklu)

$$PCE = \frac{VaT}{LT} \quad (2.3)$$

Veľké príležitosti pre zlepšovanie procesu sa objavujú pri výsledkoch ukazovateľa PCE pri hodnote nižšej ako 10%. Všeobecne pri službách je ale stále v súčasnosti mnoho medzier a príležitostí na zlepšenie procesov a zníženie množstva práce nepridávajúcej hodnotu.

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

3.1 Profil spoločnosti

Spoločnosť High Sierra Pools, Inc. bola založená v roku 1992 a pôsobí na východnom pobreží USA v štáte Virgínia, kde má aj svoje centrálu, ďalej v štátoch Maryland, District of Columbia, Connecticut, Massachusetts, Delaware, Pennsylvánia a New Jersey.

Spoločnosť ma legálnu formu Inc., čo znamená „incorporated“, teda spoločnosť podobná spoločnosti s ručením obmedzeným alebo akciová spoločnosť. Radí sa medzi stredné až veľké spoločnosti v závislosti na aktuálnom počte zamestnancov, keďže mimo letnej sezóny je to spoločnosť stredná, kedy má do 200 zamestnancov, v priebehu letnej sezóny zase veľká s počtom viac ako 1000 zamestnancov.

Špecializuje sa na komplexnú ponuku služieb v oblasti komerčných plaveckých bazénov, kde od počiatku naplňuje svoje poslanie, kde si zakladá svoj servis a služby na vysokých štandardoch a úrovni bezpečnosti a profesionalite. Spoločnosť v súčasnosti obsluhuje cez 800 krytých a vonkajších bazénov a zariadení zahrňujúcich komerčné bytové domy, združenia majiteľov domov, hotely, rekreačné zariadenia a fitness centrá.

Vízia firmy ako jedného z lídrov na trhu je stať sa podnikom s najkvalitnejším a najspoľahlivejším vyhradeným servisom pre zákazníkov, efektívnou komunikáciou a prvotriednymi zamestnancami.

3.2 Produkty

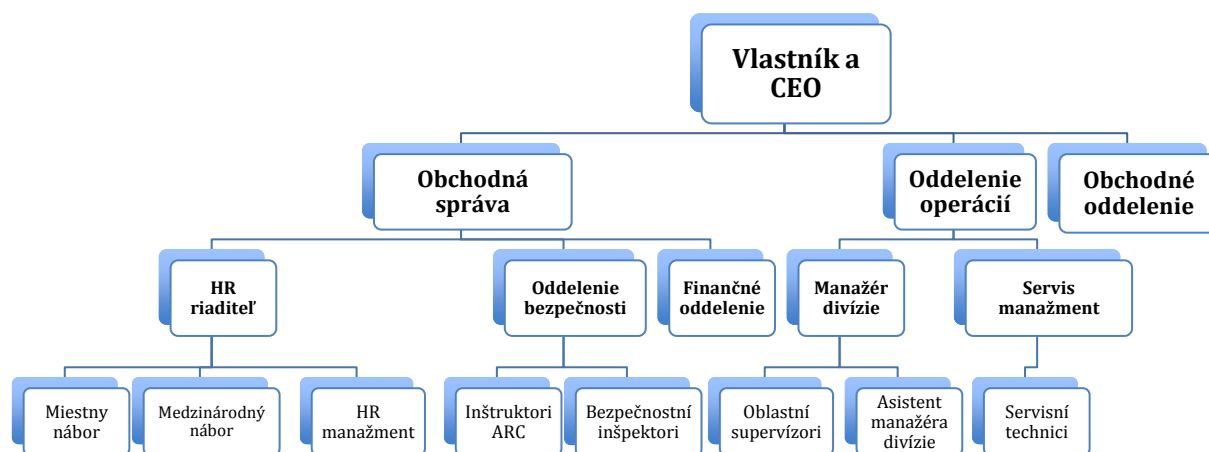
Medzi produkty podniku patrí certifikácia plavčikov, manažérov bazénov, supervízorov a bezpečnostného personálu pod záštitou Amerického červeného kríža. Ďalej sú to služby: špecializované a drobné opravy a renovácie bazénov, neustály reporting a dohľad bazénov, otváranie bazénov a zazimovanie, čistenie bazénov a údržba, zásobovanie a manipulácia s chemikáliami, hodiny plávania a iné plavecké aktivity. V svojich službách zaručujú dodržovanie federálnych, štátnych a krajských predpisov.

Spoločnosť zamestnáva len certifikovaných profesionálov so skúsenosťami v oblasti bezpečnosti, výcviku, vedení rekonštrukcie, výstavby a prevádzky bazénu a neustále investuje do náboru, zamestnaní a výcviku talentovaných a špecializovaných domácich aj zahraničných zamestnancov.

3.3 Organizačná štruktúra

Jej vnútorná organizačná štruktúra (viď obrázok 4.1) sa skladá z vrcholového a stredného manažmentu, kde sa nachádzajú špecifické oddelenia ako oddelenie bezpečnosti, ktoré ma za úlohu riadnu certifikáciu všetkých zamestnancov v oblasti bezpečnosti pod záštitou Amerického červeného kríža a určitých zamestnancov aj certifikáciu pod záštitou NSPF, teda Národnej kúpeľnej a bazénovej nadácie v oblasti technickej obsluhy bazéna. V strednom manažmente je veľké zastúpenie v HR oddelení, ktorý sa stará o nábor domácich aj zahraničných zamestnancov predovšetkým na sezónnu prácu, kde HR manažéri musia kooperovať s množstvom zahraničných aj domácich pracovných agentúr a partnerov, tak ako aj s vládou USA v oblasti vízového procesu. Oddelenie bezpečnosti a HR oddelenie spolu s finančným oddelením patria pod obchodnú správu spoločnosti. Ďalšie dva dôležité časti spoločnosti sú riadené operačným a obchodným oddelením, ktoré majú za úlohu spracovanie zmluvných kontraktov so zákazníkmi, budgeting, taktiež celoročný kontakt so zákazníkmi ako aj ďalšie technické služby v rámci daného rozpočtu či nových energetických účinných riešení použitím kvalitných komponentov a bazénových chemikálií v súvislosti s obsluhou bazéna. Obchodné oddelenie je zodpovedné aj za propagáciu produktu, kde predovšetkým využívajú nepriamy typ propagácie.

Obrázok 4.1: Vnútorná organizačná štruktúra High Sierra Pools, Inc.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools, Inc.

4 DIAGNOSTIKA VYBRANÝCH INTERNÝCH PROCESOV PODNIKU

4.1 Diagnostika podniku

Tento prístup nám pomôže sa zamerať na zistenie celkovej stability a zdravia podniku, jeho nevyužitých príležitostí a zdrojov či efektívnosti podniku z procesného hľadiska. Skúmanie externého a interného prostredia uskutočníme pomocou vybraných metód ako PEST analýza, preskúmania jednotlivých častí podniku alebo vytvorením modelov systému podniku.

4.1.1 Externé prostredie

Prostredníctvom PEST analýzy a analýzy odvetvia bude skúmané externé prostredie, ktoré má významný vplyv na fungovanie procesov vo firme a ich vzájomné vzťahy. V tejto časti bude posúdená predovšetkým Európa a Rusko, ktoré majú hlavné zastúpenie svojich obyvateľov a študentov v sezónnych prácach v USA v danom odvetví.

4.1.1.1 PEST

⇒ **Politické faktory** – Na firmu High Sierra Pools pôsobia viaceré politické faktory, ktoré môžu mať každý rok rôzne zásadné vplyvy na firmy na danom trhu. Medzi najzásadnejšie patria vládne nariadenia a zákony, diplomatické vzťahy a politická stabilita.

Vládne nariadenia a zákony: Jeden z vládnych nariadení je Zákon o mzdách a zamestnaní mladistvých pod 18 rokov, ktorý rieši otázku predovšetkým lokálnych zamestnancov, ktorí dopĺňajú stav medzinárodného tímu a s ich náborom sa v spoločnosti vyrovnávajú spôsobené náhle rizikové situácie nedostatku sezónnych zamestnancov. Nábor lokálnych zamestnancov je viac flexibilný a rýchlejší vzhľadom na zákonnú, administratívnu a oblasťnú náročnosť a väčšinou s okamžitým nástupom do práce, no na týchto zamestnancov je uplatňovaný iný proces výberu a prijatia, taktiež iné zmluvné podmienky vzhľadom na počet pracovných hodín týždenne a tiež vyššie mzdové náklady na zamestnanca. Program Work and Travel umožňuje študentom na vysokých školách navštíviť USA za prácou a cestovaním a vymeniť si kultúrne skúsenosti s inými študentmi a americkou kultúrou, tento program je vytvorený americkou vládou v rámci študentských víz. Má mnoho vládnych obmedzení ako pre študentov, tak aj v schvaľovaní zamestnávateľov v USA. Títo zamestnávatelia musia splniť mnoho podmienok

pre prijatie zahraničných študentov na tento typ víz, napr. nesmú mať žiadne dlhy voči zamestnancom. Tento program je prísne kontrolovaný vládou a každý rok sa zhodnocuje jeho fungovanie či nefungovanie a prejednávajú sa nové podmienky a regulácie súvisiace s programom samotným alebo dodržiavanie jednotlivých podmienok zamestnávateľmi a zahraničnými zamestnancami.

Diplomatické vzťahy: V medzinárodnom naberaní zamestnancov zohrávajú veľkú rolu aj vzťahy medzi konkrétnymi krajinami. Na týchto vzťahoch je založená imigračná a vízová politika, ktorá v značnej miere môže ovplyvniť dostatok sezónnych zamestnancov či ich plánovaný a včasný nástup do práce. Vzťahy medzi Ruskom a USA v roku 2013 narušili tieto vzťahy natoľko, že americká ambasáda v Rusku vyžadovala dodatočnú dokumentáciu pri žiadosti o víza, a to spomalilo celý proces udeľovania víz či zvýšilo ich počet zamietnutia, to následne ovplyvnilo príchody sezónnych zamestnancov, ktorí ohrozili požadovaný počet zamestnancov na plynulý chod a činnosť spoločnosti v sezóne. Ďalší prípad sa týka krajín, ktoré majú vysoký počet obyvateľov, ktorí porušili podmienky víz a maximálnu dobu pobytu v USA alebo sa do vlastnej krajiny nevrátili a ostávajú v USA ilegálne, to všetko sa zaznamenáva a narušuje vzťahy a udeľovanie víz na ambasáde s výsledkom vysokého počtu zamietnutých víz pre nedôveru žiadateľov v ich návrat z USA v stanovenom čase do vlastnej krajiny, sú to krajiny ako Ukrajina alebo Moldavsko. Taktiež sú viac otázne krajiny, ktoré nepatria do Európskej únie, a teda nemajú tak silné vzťahy s USA

Politická stabilita: Tento faktor má významný vplyv predovšetkým na zahraničných sezónnych či celoročných zamestnancov. V krajinách s nízkou politickou stabilitou ľudia hľadajú nové možnosti a príležitosti kde im nehrozí nebezpečenstvo straty zamestnania, či vzniku nepredpokladaných nákladov apod. Európske krajiny, ktoré nie sú v EÚ mali doteraz slabú ekonomiku a donedávna neboli samostatné či mali iné politické problémy ako Moldavsko, Rumunsko, Macedónsko, Srbsko, Chorvátsko a ďalšie, majú túto stabilitu najslabšiu a nestabilné vlády, kde sa obyvatelia stále učia politickej gramotnosti. Z týchto krajín stále odchádza mnoho mladých ľudí za prácou do západnej Európy alebo aj do iných krajín sveta, ako aj do USA, pre ich sčasti otvorenú pracovnú vízovú politiku, stabilitu a prítiažlivú výšku možného zárobku v pomere na životné podmienky a náklady na život.

⇒ **Ekonomické faktory** – Na procesy vo firme pôsobí mnoho ekonomických faktorov a nielen z prostredia Spojených štátov, ale aj z medzinárodného prostredia, ktoré zasahujú hlavne do medzinárodného náboru nových sezónnych zamestnancov.

Ekonomický rast: Faktor, ktorý ukazuje na ekonomický vývoj krajiny, a ktorý indikuje vyššie potenciálne úspory obyvateľstva je miera rastu HDP. V tabuľke 4.1 môžeme pozorovať rozdielny ekonomický rast v krajinách Európskej únie a krajín mimo EÚ. Najvyšší rast je u menej rozvinutých krajinách ako Moldavsko, Gruzínsko alebo u krajín, ktoré sa stále viac otvárajú globalizácii a novým príležitostiam na trhu (viď príloha č.1). Taktiež podľa ukazovateľa HDP na obyvateľa v jednotlivých rokoch vidíme, že krajiny s vysokým týmto ukazovateľom ako Rakúsko, Slovinsko, Portugalsko majú malé zastúpenie svojich obyvateľov ako pracovníkov v zahraničí a naopak čím menšie HDP na obyvateľa, tým viac obyvateľov hľadá prácu mimo svojej krajiny hlavnej rezidencie.

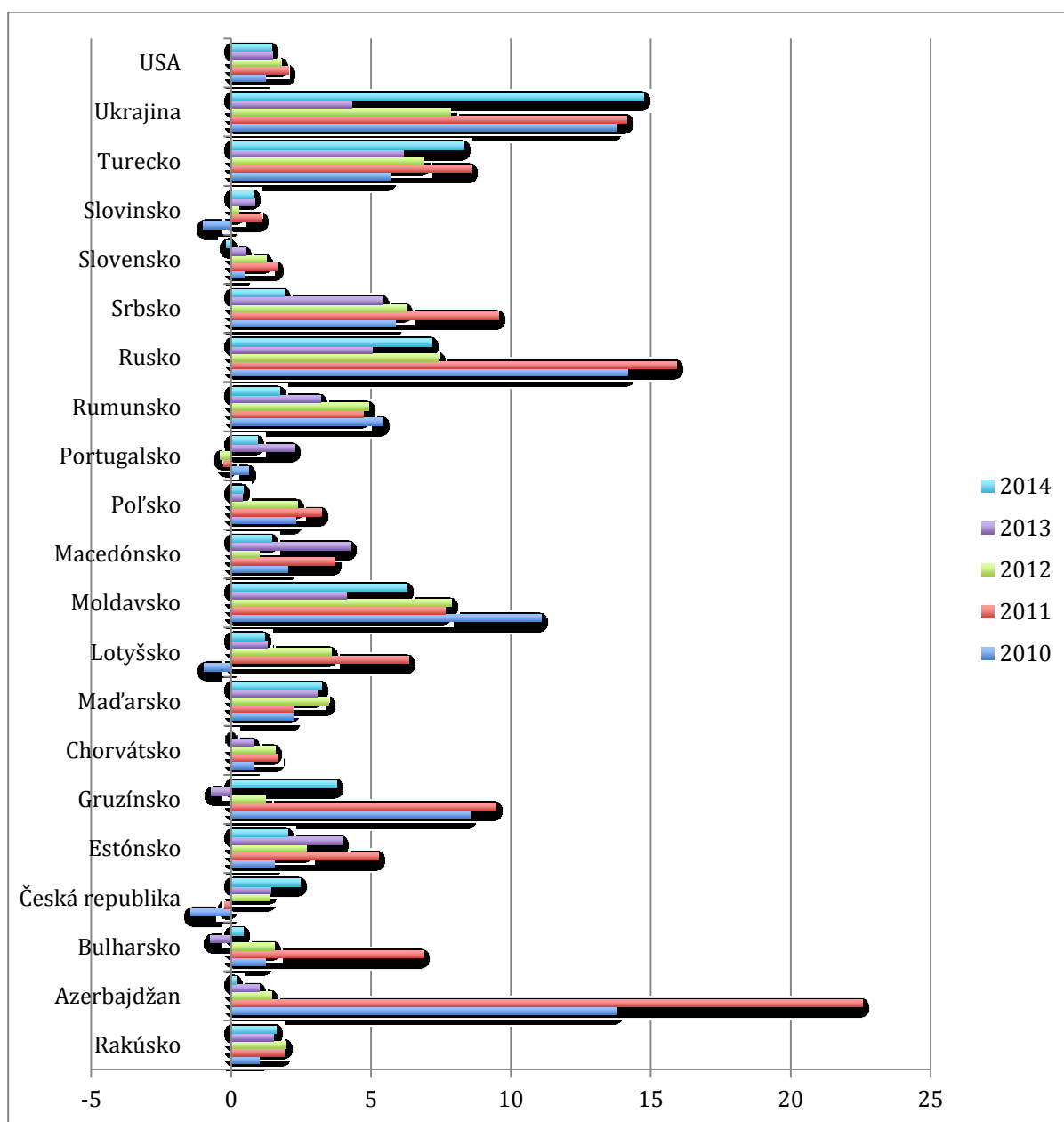
Tabuľka 4.1: Vývoj HDP na obyvateľa v rokoch 2010-2014 (v USD) a ich priemerný ročný rast

Krajina	2010	2011	2012	2013	2014	Priemerný ročný rast 2010-2014
Moldavsko	1632	1971	2047	2244	2239	5.42 %
Ukrajina	2974	3570	3855	4030	3082	2.00 %
Gruzínsko	2614	3220	3529	3597	3670	5.54 %
Macedónsko	4561	5080	4710	5195	5456	2.17 %
Srbsko	5412	6423	5659	6354	6153	0.88 %
Bulharsko	6753	7750	7333	7657	7851	1.55 %
Azerbajdžan	5843	7190	7394	7812	7884	2.98 %
Rumunsko	8297	9200	8577	9587	9997	1.90 %
Turecko	10112	10584	10646	10975	10515	4.10 %
Rusko	10675	13324	14079	14487	12736	2.37 %
Maďarsko	13009	14033	12820	13585	14029	1.60 %
Chorvátsko	13509	14542	13236	13575	13475	-1.12 %
Poľsko	12597	13891	13142	13776	14343	3.06 %
Lotyšsko	11320	13781	13775	15026	15719	2.36 %
Slovensko	16555	18139	17207	18110	18501	2.56 %
Česká republika	19764	21657	19641	19814	19530	0.83 %
Estónsko	14641	17454	17491	19155	20162	3.94 %
Portugalsko	22540	23195	20577	21619	22132	-0.84 %
Slovinsko	23439	24984	22478	23144	23999	0.01 %
Rakúsko	46660	51124	48324	50558	51191	0.78 %
USA	48374	49781	51457	52980	54629	1.43 %

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DATA. The World Bank [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org>

Inflácia: Koľko reálnych zostatkov majú obyvatelia danej krajiny závisí od inflačného rastu. Inflácia je v každej krajine rôzna, čo dokazuje aj graf 4.1, kde je možné pozorovať, že najviac stabilná je v USA, Taliansku, Švédsku, Rakúsku a naopak najviac nestála je v Ukrajine, Rusku, Moldavsku, Estónsku, Azerbajdžane a najväčší rast je zaznamenaný v Bielorusku a Azerbajdžane. U nestálej inflácii je ťažké prispôsobenie a predvídanie obyvateľov budúcu spotrebu alebo u podnikoch zvýšenie a prispôsobenie cien, to všetko narúša ekonomickú stabilitu štátu a úspory či plánovanie obyvateľov, čo ich nabáda na myšlienku práce a života v zahraničí, kde vidia vyššie istoty, možnosť úspor či zmysel práce.

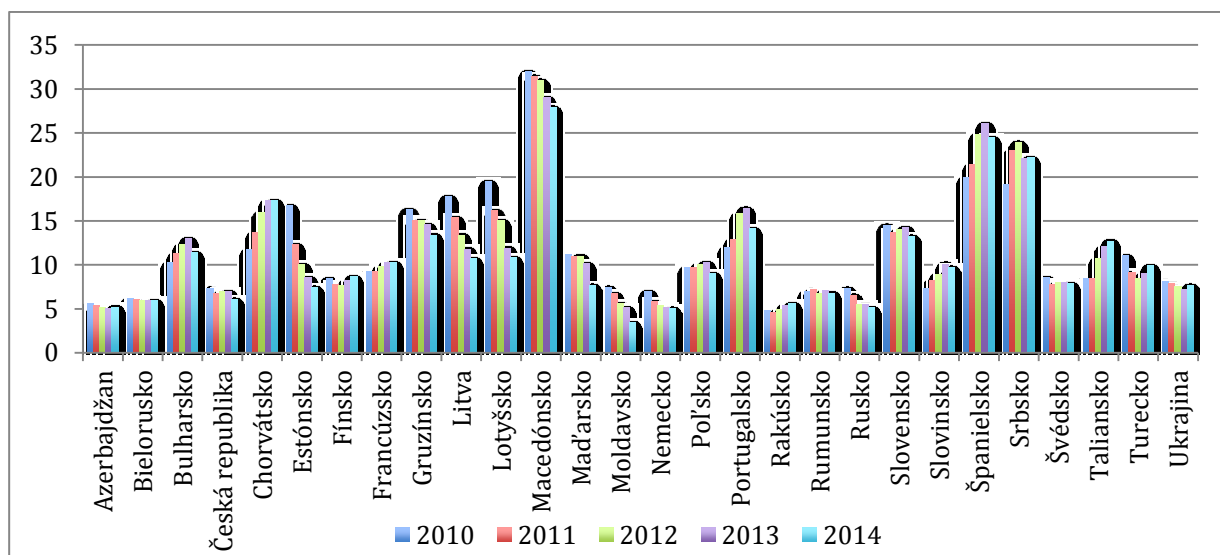
Graf 4.1: Inflácia vo vybraných krajinách v rokoch 2010-2014 (v %)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DATA. The World Bank [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org>

Miera nezamestnanosti: Jeden z hlavných faktorov, ktorý poukazuje na možnosť a silu atraktivity práce v zahraničí, čím je vyšší tento faktor, tým viac obyvateľov danej krajiny hľadá prácu v zahraničí. U vybraných krajín v grafe 4.2 môžeme vidieť najvyššiu mieru nezamestnanosti u Macedónska, Španielska, Srbska a najnižšiu u Rakúska, Nemecka, Moldavska. Tento faktor nemôžeme považovať ale za jediný či hlavný faktor pri rozhodovaní o hľadaní práce v zahraničí a práve v USA. V rámci Európskej únie, je migrácia obyvateľstva za prácou vysoká pre jednoduchosť a voľný pohyb osôb a pracovnej sily. Pri krajinách mimo EÚ je rozšírené hľadanie práce v zahraničí aj mimo EÚ kvôli rovnakým bariéram vstupu na pracovný trh, teda u štátov ako je Srbsko, Macedónsko, Ukrajina a ďalšie.

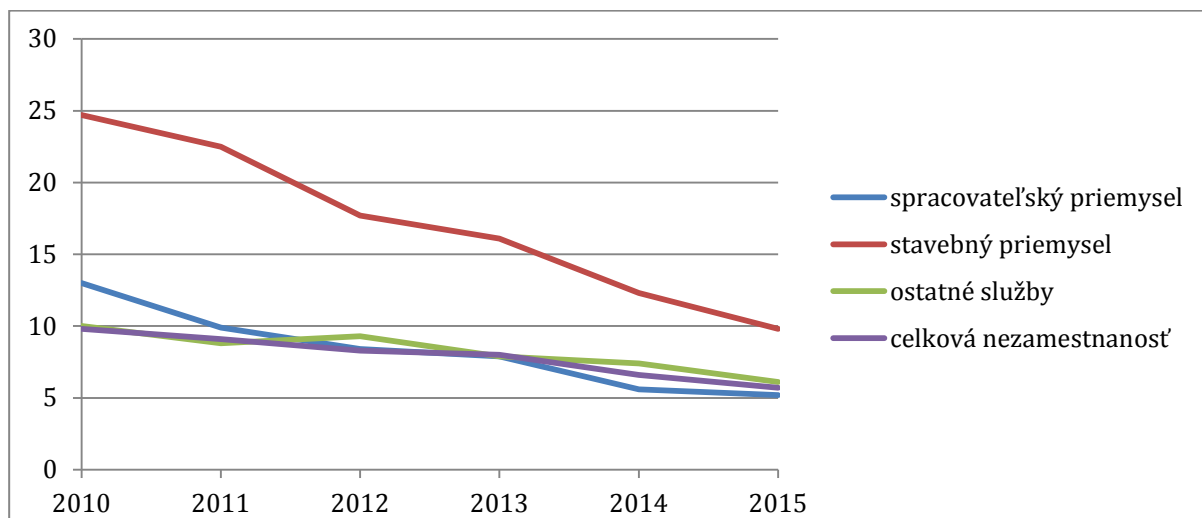
Graf 4.2: Miera nezamestnanosti vybraných krajín (v %)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DATA. The World Bank [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org>

Štruktúrálna nezamestnanosť: V určitých odvetviach je množstvo otvorených pracovných pozícií, no je ťažké obsadiť ich pre nedostatok kvalifikovaných ľudí, čím vzniká štruktúrálna nezamestnanosť. Túto nezamestnanosť je ťažko skúmať pre množstvo vplyvajúcich faktorov a ukazovateľov, z ktorých sa nedá vždy jednoznačne určiť či ide práve o štruktúrálnu nezamestnanosť. Jeden z ukazovateľov sú miery nezamestnanosti jednotlivých priemyslov ku celkovej nezamestnanosti. V grafe 4.3 porovnávame mieru nezamestnanosti stavebného priemyslu a oblasti služieb, ktoré sú vyššie ako celková nezamestnanosť, kde skoro s určitosťou môžeme tvrdiť o existencii štruktúrálnej nezamestnanosti. Naopak miera nezamestnanosti u spracovateľského priemyslu v USA je nižšia ako celková nezamestnanosť, čo znamená, že v tomto priemysle nie je štruktúrálna nezamestnanosť.

Graf 4.3: Miera nezamestnanosti vybraných priemyslov v porovnaní s celkovou nezamestnanosťou v USA od 2010-2015 (v %)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa EMPLOYMENT SITUATION. Economic Research: Federal Reserve Bank of St. Louis [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <https://research.stlouisfed.org/fred2/release?rid=50&soid=22>

Menový kurz: Prostredníctvom tohto faktoru je možná náhla zmena v ponuke práce zo strany študentov v jednotlivých zahraničných krajinách. Tak ako sa to stalo v Rusku na konci roku 2014, kedy nastalo prudké oslabenie ruského rubľa (viď tabuľka 4.2), čo spôsobilo zdraženie celkových počiatkových nákladov pre sezónnych zamestnancov a oslabenie ponuky práce z ich strany.

Tabuľka 4.2: Priebeh vybraných menových kurzov za posledných 5 rokov

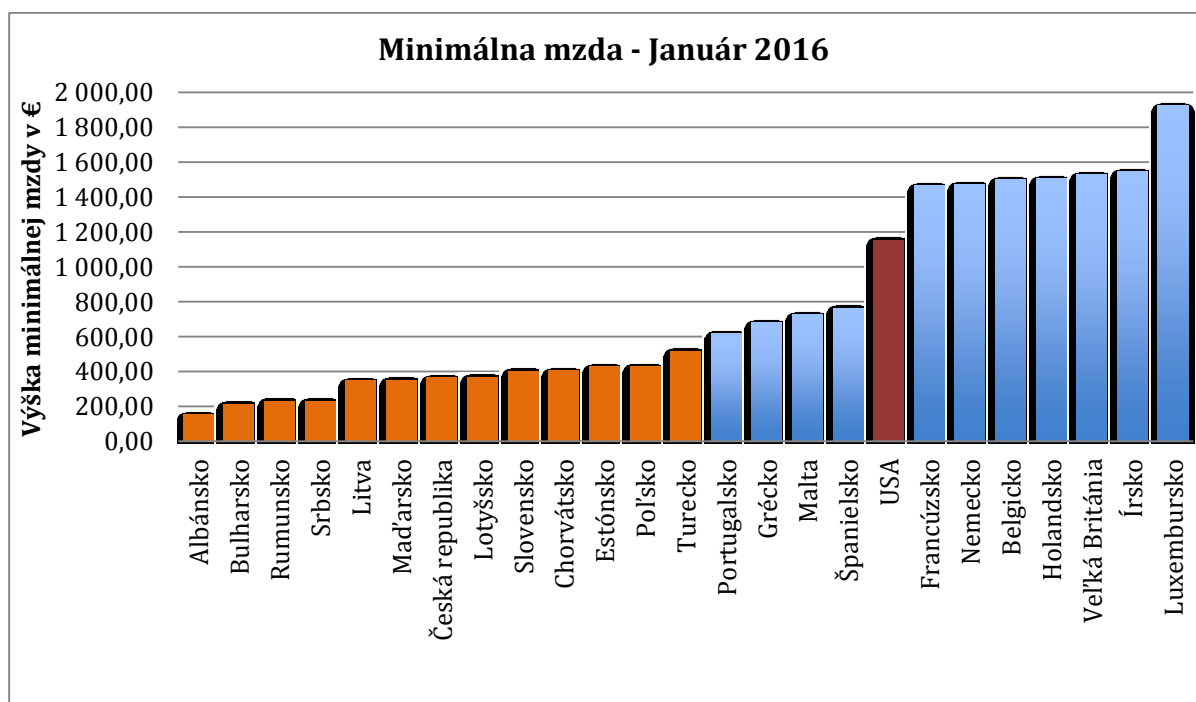
	3.1.2011	2.1.2012	2.1.2013	2.1.2014	2.1.2015	4.1.2016
EUR/USD	0.75	0.77	0.76	0.73	0.83	0.92
CZK/USD	18.79	19.72	19.02	20.12	23.00	24.79
MKD/USD	45.87	47.62	47.17	45.05	50.51	56.82
RUB/USD	30.68	32.07	30.27	33.05	58.92	73.05
BGN/USD	1.46	1.52	1.48	1.43	1.62	1.81
RON/USD	3.19	3.31	3.35	3.28	3.73	4.17
MDL/USD	12.13	11.73	12.11	13.06	15.61	19.82
RSD/USD	81.20	81.77	84.63	83.18	100.19	111.28
UAH/USD	7.96	8.01	8.07	8.25	15.84	24.20
PLN/USD	2.96	3.45	3.09	3.05	3.59	3.97

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa CURRENCY EXCHANGE RATES. Exchange Rates UK: [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.exchangerates.org.uk/currency/currency-exchange-rates.html>

Náhle zmeny či nestabilné menové kurzy môžu zapríčiniť nestálu ponuku práce alebo celkový nezáujem o tento typ práce v zahraničí. Pre každý štát pôsobí viac faktorov pre atraktivnosť práce v zahraničí, a nie každá krajina môže byť na náhle zmeny kurzov citlivá v zmene ponuky práce, pretože tam môže naopak prevládať iný faktor, napr. ekonomický rast. Zmeny menového kurzu nepôsobia na štáty ako Nemecko, Francúzsko, Španielsko, Taliansko a ďalšie vyspelé krajiny Európy s vysokou minimálnou mzdou, ekonomickým rastom alebo aj iným neekonomickým faktorom pre naopak krajiny tretieho sveta.

Výška minimálnej mzdy: Pre mnohé krajiny nie je určitý typ práce v zahraničí zaujímavý aj pre výšku mzdy. Obyvatelia týchto krajín si môžu často dovoliť návštevu a spoznávanie krajiny bez práce prípadne prostredníctvom iných edukačných a univerzitných programov. Na grafe 4.4 je možné pozorovať krajiny, ktorých výška minimálnej mzdy pod 600€ je stále atraktívna práca v zahraničí, konkrétne v USA. Každá z týchto krajín má minimálne jednu agentúru, ktorá túto prácu ponúka študentom univerzitných ročníkov, prípadne prácu aj pre neštudentov s ponukou sezónnych pracovných víz. Z grafu je možné vyčítať aj predpoklad príležitosti atraktivity práce v ďalších krajinách ako Portugalsko, Grécko, Malta a Španielsko, ktoré majú svoju minimálnu mzdu nižšiu ako USA, no tam je potrebné zhodnotiť aj iné faktory, ktoré vplývajú na atraktivitu práce v zahraničí.

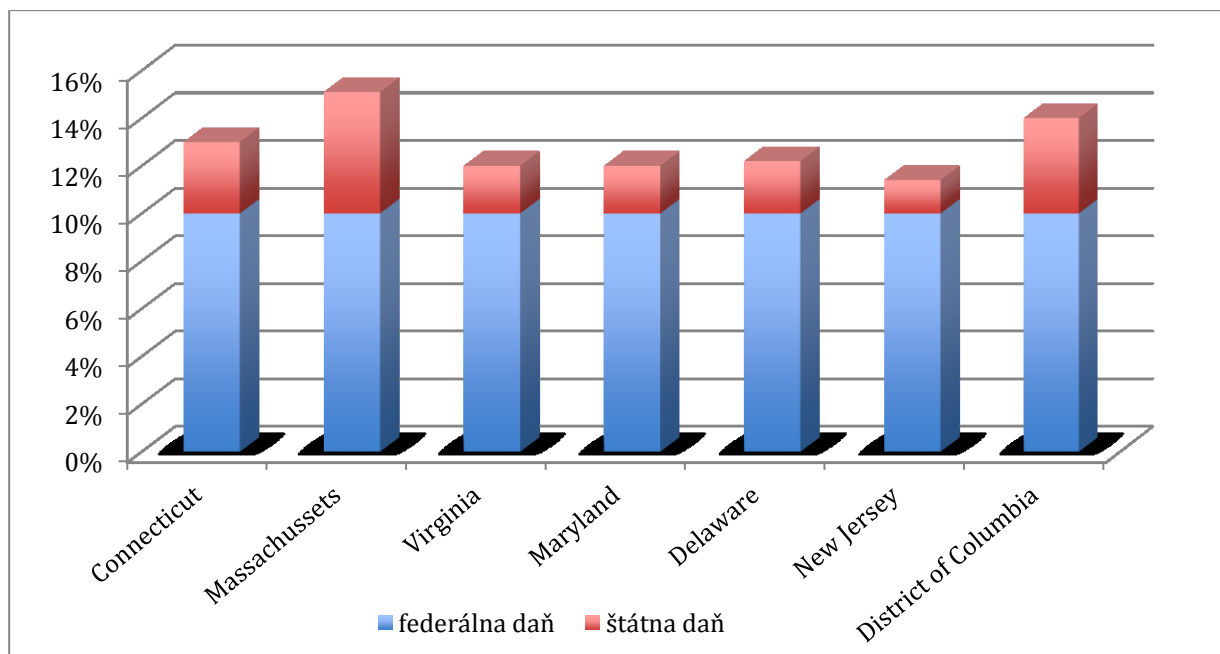
Graf 4.4: Výška minimálnej mzdy vo vybraných krajinách v EUR



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MINIMUM WAGES. Eurostat [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00155&plugin=1>

Daňové zaťaženie: V každom štáte na svete sú určené iné výšky daní z príjmu či spotrebné dane. V tejto časti sme dali do porovnania dane z príjmu v grafe 4.5 vybrané štáty USA a v tabuľke 4.3 vybrané krajiny z EÚ. V Európe je stanovená iba štátna daň z príjmu, no v USA sú dve dane z príjmu, a to pre všetky americké štáty federálna daň a k tomu jednotlivé štáty stanovujú svoju štátnu daň. Obe, federálna a štátna daň z príjmu v USA, sú majoritne stanovené progresívne dane a taktiež rozdelené pre slobodných ľudí, ľudí v manželstve, či hlavu domácnosti. V grafe 4.5 (viď príloha č.2) môžeme pozorovať pri najnižších možných príjmoch má najvyššie dane štát Massachusetts, ktorý má síce rovnú daň z príjmu ale spolu s federálnou činí od 15,1% a District of Columbia od 14%, kde sú i vysoké minimálne mzdy. Najnižšie dane pre rok 2016 sú v New Jersey od 11,4% a Virgínii a Marylande začínajúce kombinovane na 12%. Dane z predaja (viď príloha č.2) sú najnižšie v Delaware, kde daň je 0% a vo Virgínii od 5,35 so zahrnutou miestnou najnižšou daňou. U európskych štátov môžeme z tabuľky 4.3 pozorovať, že daňové zaťaženie je väčšinou mnohokrát vyššie ako v USA a pri nižších minimálnych mzdách, čo spôsobuje nižšie disponibilné reálne zostatky pre obyvateľov a súčasná doba dostupných informácií im ponúka možnosti práce v zahraničí, a teda tento ukazovateľ je ďalší faktor spôsobujúci záujem európskych obyvateľov o prácu v USA.

Graf 4.5: Daňové zaťaženie v USA pre 2016 zahrňujúce priemerné federálne a progresívne štátne dane z príjmu



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa STATE INDIVIDUAL INCOME TAX RATES AND BRACKETS FOR 2016. Tax Foundation [online]. 2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://taxfoundation.org/article/state-individual-income-tax-rates-and-brackets-2016>

Tabuľka 4.3: Daň z príjmu vo vybraných štátoch mimo USA

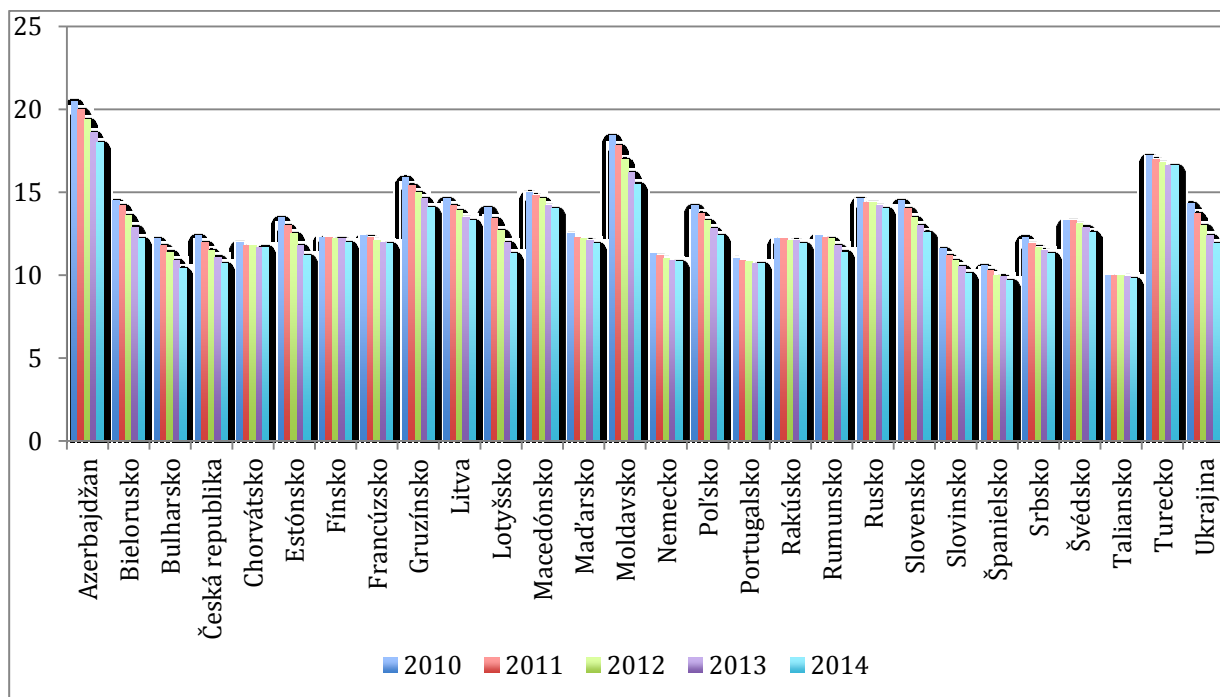
Krajiny EÚ	Maximálna daň z príjmu	Krajiny mimo EÚ	Maximálna daň z príjmu
Bulharsko	10%	Bielorusko	15%
Česká republika	22%	Gruzínsko	20%
Estónsko	20%	Macedónsko	10%
Chorvátsko	40%	Moldavsko	18%
Maďarsko	15%	Srbsko	10% - 52%
Poľsko	32%	Turecko	35%
Portugalsko	46,5%	Ukrajina	17%
Rumunsko	16%		
Slovensko	19%		
Slovinsko	50%		

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa TAX RATES OF EUROPE. Wikipedia [online]. 2016 [cit. 2016-03-10].
Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Tax_rates_of_Europe

⇒ **Sociálne faktory** – Demografické zloženie obyvateľstva, vzdelanie, index kvality života, životný štýl sú významné faktory, ktoré vytvárajú potenciálnu pracovnú silu mladých ľudí, ktorí hľadajú cenné skúsenosti nielen doma, ale aj v zahraničí.

Demografické zloženie obyvateľstva: Mladí ľudia tvoria budúcnosť krajiny a pri ich vysokom počte, krajiny nemajú vždy možnosti ponúknuť adekvátne a prítiažlivé ponuky práce, kde títo ľudia získavajú skúsenosti do svojho neskoršieho profesného života. Preto je potrebné na jednej strane v domovskej krajine vytvoriť podmienky i na zahraničné dočasné práce a stáže pre mladých stále študujúcich ľudí, ktorí vedia priniesť naspäť drahocenné skúsenosti, ktoré môžu rozvíjať v domovskej krajine. Taktiež na druhej strane štáty a podniky, ktoré potrebujú práve nesmierne množstvo sezónnych zamestnancov, môžu na základe prieskumu z grafu 4.6 vidieť potenciál v jednotlivých krajinách pre nábor mladých ľudí zo zahraničia. Na základe tohto grafu majú vysoký potenciál a percento mladých ľudí pre vládne vízové programy v USA štáty ako Moldavsko, Azerbajdžan, Gruzínsko, Litva, Lotyšsko, Turecko, Macedónsko a ďalšie.

Graf 4.6: Percentuálna časť obyvateľstva vybraných krajín vo veku od 15-24 rokov (v %)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DATA. The World Bank [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org>

Životný štýl: Tento faktor je veľa krát rozhodujúci vo výbere a záujmu o určitý typ práce, a o to viac v zahraničí. Dnes veľa študentov, síce hľadá rôzne zaujímavé pracovné príležitosti, ktoré im pomôžu v ich budúcom profesnom živote, no často majú množstvo možností na výber. V západných krajinách je trend pracovať v zahraničí na stážach, ktoré sú mnohokrát neplatené, no sú v odbore ich záujmu či štúdia. Obyvatelia nad 25 rokov v týchto krajinách majú dobre platenú prácu a môžu jednoduchšie cestovať pri ich výške úspor alebo poberajú nadštandardnejšie sociálne dávky ako v iných európskych krajinách, teda nemajú tendenciu hľadať prácu v zahraničí. Naopak krajiny, bývalého totalitného režimu alebo iného režimu ako demokracia, ktoré sa stále snažia o vyrovnanie životnej úrovne a pracovných príležitosti západným krajinám, sa ich obyvatelia viac uchylujú možnostiam života a práce v zahraničí, kde majú vyššie životné štandardy už pri minimálnej mzde pri rovnakom pracovnom nasadení a produktivite ako v rodnej krajine. Práve z týchto krajín tento podnik uskutočňuje nábor prevažne svojich sezónnych zamestnancov, ktorí sú svojou pracovnou morálkou a kultúrnymi zvykmi mnohokrát naučení pracovať dlhšie, tvrdšie a zodpovednejšie ako samotní Američania, teda je to pre firmu výhodnejšie, aj čo sa týka mzdových nákladov, ktoré sú vo väčšine prípadov nižšie ako u amerických občanov.

Index kvality života: Mnoho sociálnych i ekonomických faktorov vytvára úroveň kvality života v jednotlivých krajinách. Ak v krajine je nižší tento index ako u iných krajín, ako môžeme vidieť v tabuľke 4.4 u Maďarska, Rumunska, Poľska, Slovenska a ďalších, to smeruje obyvateľov vo vyhľadávaní lepších životných podmienok mimo danej krajiny v štáte ako Švajčiarsko, Rakúsko, Švédsko či USA. V tomto rozhodovaní majú ale vplyv aj iné faktory.

Tabuľka 4.4: Index kvality života vybraných krajín pre rok 2015

Krajina	Index kvality života	Index kúpnej sily	Index bezpečia	Index zdravotnej starostlivosti	CPI	Index doby prepravy	Index znečistenia
Švajčiarsko	208.54	178.74	74.27	68.88	123.1	28.73	23.02
Rakúsko	192.4	120.46	75.94	77.78	66.59	26.79	30.77
Španielsko	186.41	105.31	68.23	75.89	56.11	30.52	46.58
Švédsko	185.81	128.22	56.88	74.33	75.7	32.05	18.3
USA	183.96	139.17	51.13	67.76	74.08	33.35	34.94
Portugalsko	181.18	75.47	64.87	69.03	49.83	30.56	31.85
Slovinsko	175.93	89.76	73.73	58.47	52.19	25	28.2
Francúzsko	173.56	118.51	55.94	82.25	75.3	31.98	46.31
Chorvátsko	172.39	67.89	70.49	59.96	48.2	30.03	30.42
Česká republika	167.38	89.99	67.94	72.35	41.8	32.48	42.49
Grécko	165.43	79.27	61.54	59.17	54.4	29.09	47.22
Belgicko	162.29	106.69	54.81	78.06	75.44	36.19	56.61
Taliansko	159.28	105.67	53.78	67.76	68.77	36.49	56.56
Slovensko	154.28	70.7	67.56	58.86	46.66	25.58	48.3
Poľsko	153.61	80.77	68.59	60.01	38.53	34.51	49.87
Rumunsko	146.13	61.9	70.28	51.43	34.8	33.29	50.5
Bulharsko	141.61	59.19	58.58	50.93	36.36	28.66	60.35
Maďarsko	140.74	56.3	58.07	52.07	41.29	31.78	46.7
Srbsko	138.26	49.62	56.72	55.88	33.56	28.37	55.14
Turecko	137.31	64.12	60.57	73.03	45.07	48.05	65.75
Litva	134.33	61.25	56.85	67.38	45.56	30.24	30.94
Macedónsko	115.03	46.74	61.98	59.99	31.05	40.68	85.29
Rusko	88.31	57.42	52.69	54.15	38.48	49.13	64.49
Ukrajina	85.56	29.66	51.38	49.69	28.56	39.95	67.84

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa QUALITY OF LIFE INDEX FOR COUNTRY 2016. Numbeo [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: http://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp

⇒ **Technologické vplyvy** – V súčasnej dobe je jeden z najdôležitejších faktorov vývoj a využitie technológie. V tomto prostredí je najdôležitejší sofistikovaný programový software, ktorý umožňuje a urýchljuje prácu v medzinárodnom prostredí. Taktiež tu

vzniká mnoho inovácií, ktoré by mali podniky využívať pre svoj prospech a získanie konkurenčnej výhody. Jednou z inovácií je aj rozvoj zdieľaného virtuálneho prostredia, kde podniky môžu uložiť a zdieľať najaktuálnejšie informácie bez mechanického rozosielania emailov, či iných informačných a komunikačných kanálov. Aktívne využívanie internej rozšírenej databázy je pre firmu v tomto odvetví veľmi významné pre ich celkovú výkonnosť v oblasti náboru nových zamestnancov hlavne v medzinárodnom prostredí, logistiky. Zo servisnej stránky v týchto podnikoch je rozhodujúce využívanie nových technologických postupov a zariadení, ktoré majú vysokú úsporu mzdových, časových ale aj ostatných nákladov spoločnosti z dlhodobého strategického hľadiska. V týchto spoločnostiach je vo väčšine IT podpora sčasti alebo úplne outsoursovaná, čo všeobecne šetrí náklady na nábor, zaškolenie zamestnancov, no v istých prípadoch môže byť určitý problém ako výpadok serverov či iného software náročné pri obnove na čas, kde môžu kolabovať hlavné procesy firmy pri dlhšom časovom intervale poruchy. V tabuľke 4.5 sú vymenované s krátkou charakteristikou najviac využívané metódy v internej časti podniku no i pri náboe nových zamestnancov.

Tabuľka 4.5: Najpoužívané metódy komunikačných kanálov v rámci podniku

metóda	typ metódy	účel použitia	rýchlosť	dostupnosť	spätná väzba
face-to-face	osobná	porady, lokálne pohovory	stredná	malá	okamžitá
Skype	digitálna - video	porady, pohovory	vysoká	vysoká	okamžitá
email	digitálna	základná komunikácia, získavanie dokumentácie	vysoká	vysoká	okamžitá – s oneskorením
intranet	digitálna	interná databáza, dokumentácia a komunikácia	vysoká	vysoká	okamžitá
telefón	digitálna	základná komunikácia	vysoká	stredná	okamžitá
sociálne siete	digitálna	základná komunikácia, marketing	vysoká	vysoká	okamžitá
web stránky	digitálna	marketing, aktuálne informácie	stredná	vysoká	žiadna

Zdroj: Vlastné spracovanie

PEST analýza nám ukázala rôzne faktory ovplyvňujúce jednotlivé krajiny atraktivity práce v USA a v zapojení sa do vybraného študentského programu, prípadne iného pracovného programu. Prostredníctvom tejto analýzy vonkajšieho prostredia vidíme rôzne bariéry, motiváciu alebo zmysel pre prácu v zahraničí. Medzinárodné prostredie ovplyvňuje podnik predovšetkým v sfére politickej, ekonomickej a sociálnej.

Mnoho krajín napohľad vhodných pre zahraničný nábor zamestnancov, má ale v inej sfére pokles či bariéru, ktorá brzdí či znemožňuje obyvateľom tejto krajiny atraktívnosť práce v zahraničí, ako napr. u západných krajín Európy, Francúzska, Nemecka, Rakúska a ďalších, kde je síce nízka miera rastu HDP, no na druhej strane je táto miera stabilná; nízky počet mladých ľudí do 25 rokov, ktorí by o túto prácu mali potenciálny záujem; vysoký index kvality života alebo iné kultúrne zvyky a životný štýl, ktorý ich vedie ku práci doma. U krajín ako Moldavsko, Srbsko, Rumunsko, Bulharsko, Macedónsko je práca v zahraničí a predovšetkým v USA lákavá, kde v porovnaní s USA, majú tieto krajiny vysokú mieru nezamestnanosti v krajine, nízku minimálnu mzdu, vysoký počet mladých ľudí do 25 rokov, nižší index kvality života, nestabilnú a vyššiu mieru rastu inflácie a ďalšie ovplyvňujúce faktory zvýšeného pohybu obyvateľov týchto krajín. Pre krajiny ako Slovensko, Česká republika, Maďarsko, Poľsko je táto možnosť práce v zahraničí určite lákavá no pri vysokých vstupných nákladoch znemožňuje mnohokrát prijatie tejto práce, na druhej strane je to pre nich možnosť získať cennú skúsenosť a využitie možnosti cestovať, na čo je presne vytvorený program Work and Travel v USA.

V medzinárodnom prostredí je významný aj pohyb menových kurzov a diplomatické vzťahy, ktoré sa menia podľa aktuálnych udalostí vo svete a môžu náhle zmeniť podmienky pre cezhraničný pohyb obyvateľov jednotlivých krajín.

4.1.1.2 Odvetvie

Jeden z hlavných iniciátorov existencie tohto odvetvia a služby je v jednotlivých štátoch zákon o verejnom zdraví a rekreačnom kúpaní. Tento zákon je špecifický pre každý štát, divíziu štátu či mesto v USA a vymedzuje rôzne požiadavky pre dopyt po službe poskytovania plavčíka na poloverejný komerčný bazén či iné rekreačné zariadenia s bazénom.

Jednotlivé predpisy vydané ministerstvom zdravotníctva v daných štátoch v súvislosti ochrany zdravia sú:

- ⇒ **Maryland** – „Code of Maryland Regulations (COMAR)“ časť oddelenia zdravia a mentálnej hygieny
- ⇒ **Virgínia** - predpisy jednotlivých divízií štátu o vodných rekreačných zariadení
- ⇒ **Massachusetts** – „Code 105 CMR.“ oddelenie verejného zdravia
- ⇒ **New Jersey** – „New Jersey state sanitary code“, kapitola IX, Verejné rekreačné plávanie
- ⇒ **Washington D.C.** - „DC - 25-C Swimming Pool And Spa Regulations“
- ⇒ **Delaware** – predpis „4464 Public Swimming Pools“
- ⇒ **Connecticut** – predpis verejného zdravia „19-13-B33b. Public pools“

V tomto odvetví sa vyskytuje mnoho firiem s dlhodobou tradíciou no i novovzniknutých firiem, ktoré vznikli predovšetkým odchodom zamestnancov z veľkých firiem. Na danom trhu neexistuje dominujúca firma s väčšinovým podielom, aj keď sa to podľa tabuľky 4.6 na prvý pohľad zdá. Na danom vymedzenom trhu American Pool spoločnosť má približný podiel ako High Sierra Pools, Continental či spoločnosť Aquasafe. V tabuľke je to znázornené na celkové odvetvie v celej USA, a teda tieto spoločnosti môžu byť v celkovom dôsledku väčšie, pokrývať viac trhov a mať prístup k väčším finančným zdrojom či know-how aj z iných trhov v USA, čo je jedna z ich konkurenčných výhod.

Celkové počty obsluhujúcich zákazníkov sa každý rok menia v závislosti na krátkodobých zákazníckych zmluvách, ktoré trvajú 1-4 roky. Každá spoločnosť má rôzne konkurenčné výhody, ktoré využíva a získavanie zákazníkov funguje na základe referencií, posielaných ponúk jednotlivými spoločnosťami a osobných stretnutí obchodných zástupcov s potenciálnymi či existujúcimi zákazníkmi.

V tomto odvetví je obdobie jedného zákaznickeho cyklu rozdelené do troch častí. Prvá časť je po letnej sezóne obdobie september až marec, kedy sa spracovávajú posezónne hodnotenia od zákazníkov, obnovenie zmlúv a získanie nových zákazníkov, taktiež sa uskutočňuje v tomto období plánovanie a intenzívny nábor sezónnych zamestnancov. Ďalšie obdobie je marec až koniec mája, čo je obdobie pred sezónou a znamená postupnú prípravu bazénov na leto spojené s ich otvorením, prvotným a celkovým čistením, revíziou, kontrolou a získanie povolenia na prevádzku od miestneho úradu ministerstva zdravotníctva, taktiež je v tomto období dôležitý príchod a príjem nových sezónnych zamestnancov a ich zaškolenie a certifikácia. V treťom období je plynutie samotnej sezóny, kde sa uskutočňuje ponúkaný hlavný produkt spoločností, servis a manažment bazénov a snaha o čo najkvalitnejšie služby či bezproblémovú prevádzku. Každé obdobie je nemenej dôležité, poľavenie ktorejkoľvek

firmy, nesprávny manažment alebo určitý čas nedostatok kvalifikovaných ľudí, spôsobuje tejto firme v budúcnosti stratu zákazníkov, ktorí sú mnohokrát súčasťou väčšej korporácie, a teda pochybenie u jedného zákazníka, je riziko straty celej skupiny zákazníkov, čo vo veľkej miere naruša postavenie a podiel firmy na trhu.

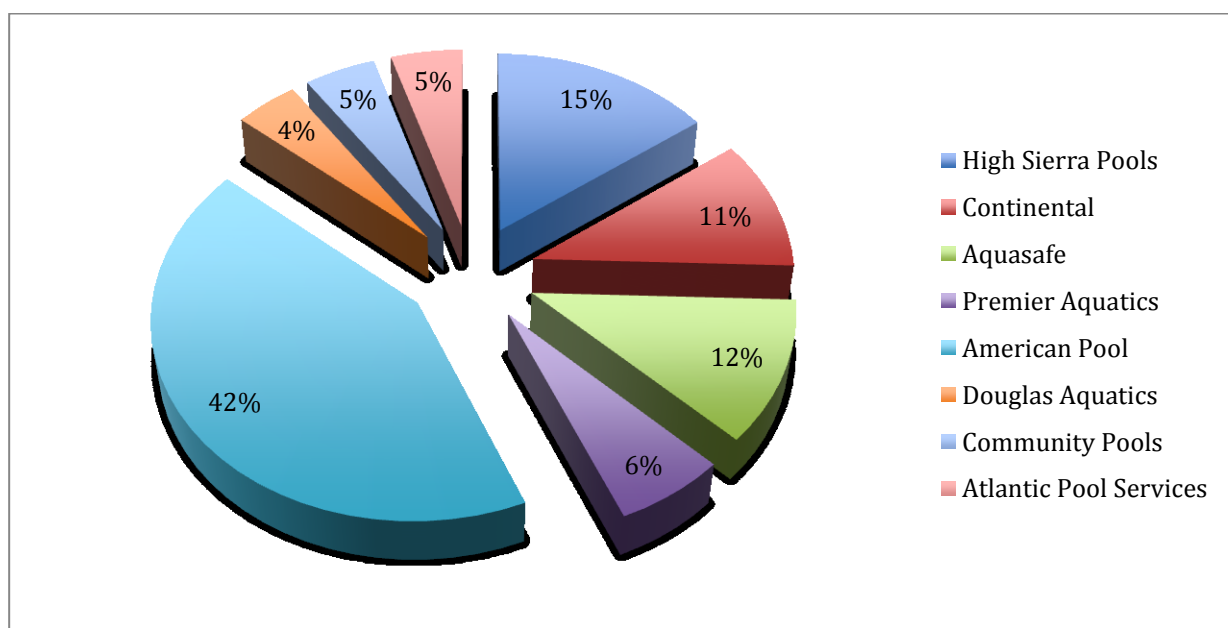
Podniky v tomto odvetví sú mnohokrát centralizovane riadené pre povahu nejednotného miesta vykonávanej služby, čo implikuje k sústreďeniu sa hlavných aktivít na vymedzenom trhu. Každé mesto či oblasť môže mať špecifické požiadavky a legislatívne nariadenia či obchodné postupy, čím zvyšuje náročnosť pôsobenia firmy s centralizovaným riadením na veľkom množstve rozličných trhov.

Tabuľka 4.6: Charakteristika 8 najväčších konkurenčných firiem v odvetví

Spoločnosť	Pôsobnosť	Bazény	Tržby v mil.	Počet zamestnancov
High Sierra Pools	VA, MD, MA, CT, DE, NJ, DC	750+	\$ 14	1200
Continental	MD, MA, VA	600+	\$ 10	1000
Aquasafe	MD, VA, CT, DA, NJ, NY, DC, PA	650+	\$ 11	1000
Premier Aquatics	VA, DC, MD	300+	\$ 6	600
American Pool	VA, DC, MD, TX, FL, NC, SC	3000+	\$ 40	5000
Douglas Aquatics	VA	150+	\$ 4	300
Community Pools	VA, MD, WV, DC	200+	\$ 4,5	400
Atlantic Pool Services	VA, MD	200+	\$ 4,5	400

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov jednotlivých spoločností

Graf 4.7: Podiel na danom trhu vybraných bazénových spoločností



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov jednotlivých spoločností

Trh je rozdelený medzi konkurujúce firmy (viď graf 4.7) a existuje len málo novovzniknutých zákazníkov. Hodnotenie konkurenčného prostredia odvetvia môžeme sledovať v tabuľke 4.7, kde je vysoká hrozba nových vstupov, pre nenáročnosť na vysoký vstupný kapitál, aj napriek tomu, že trh je už prerozdelený medzi existujúce podniky a tým je aj vyjednávací sila zákazníkov vysoká. Dodávatelia nemajú závažnú vyjednávaciu silu, keďže podniky majú viac možností na výber v danom okolí svojho pôsobenia. Hrozba substitútov je nízka vzhľadom k tomu, že toto odvetvie existuje v závislosti na existencii daného zákona o povinnosti plavčíka na bazénov v daných štátoch a k tomu pridružený špecifický profesionálny manažment týchto zariadení. Intenzita konkurenčného boja je vysoká pre už obsadený trh a pribúdajúcich sa nových podnikov so snahou o vyššiu kvalitu služieb a odstránenie nedokonalostí veľkých firiem, čo je predovšetkým flexibilita a cena v poskytovaní služieb.

Tabuľka 4.7: Hodnotenie konkurenčných podmienok odvetvia bazénového manažmentu v USA

	priaznivé vplyvy	neutrálne vplyvy	nepriaznivé vplyvy
Hrozba nových vstupov			vysoká
Vyjednávací sila zákazníkov			vysoká
Vyjednávací sila dodávateľov		stredná	
Hrozba substitútov	nízka		
Intenzita konkurenčného boja			vysoká

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools, Inc.

4.1.2 Interné prostredie

Správne nastavený systém a komunikácia v rámci podniku je kľúčovou zložkou pre prosperovanie a výkonnosť. V tejto časti budeme skúmať postupne jednotlivé zložky spoločnosti High Sierra Pools v jej internom prostredí.

4.1.2.1 Finančné zhodnotenie podniku

Medzi celkové zhodnotenie podniku je nevyhnutné zaradiť finančné hľadisko. V rámci tejto práce sa predovšetkým zameriame na ziskovosť prostredníctvom ukazovateľa hrubého zisku za celú spoločnosť a jeho pomeru k celkovým tržbám a tempa rastu za vybranú divíziu, ktorá odzrkadľuje možné problémy a ich následky v neefektívite a nekompatibilite riadenia.

Tabuľka 4.8: Finančné zhodnotenie spoločnosti na základe ziskovosti za rok 2014

Manažment bazénov	čiastka	Servis bazénov	čiastka
Tržby	14300000 USD	Tržby	3500000 USD
Náklady	11964095 USD	Náklady	1617000 USD
Hrubý zisk	2335905 USD	Hrubý zisk	1883000 USD
	16%		54%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools, Inc.

Podľa ukazovateľa ziskovosti (viď tabuľku 4.8), a to hrubého zisku a jeho podielu na celkových tržbách je pozorovateľné, že podnik profituje viac na vykonávaní služieb servisu ako manažmentom bazénov čo sa týka podielu ziskovosti, no celkový zisk je vyšší u manažmentu bazénov, čo znamená, že na prvý pohľad nevýnosný produkt, má vyšší podiel na celkovom zisku spoločnosti. V oboch prípadoch je riziko straty zákazníka vysoké, no vzhľadom na väčší počet zákazníkov pri produkte manažmentu bazénov, je potrebné aby sa spoločnosť snažila o elimináciu rizík a zefektívnenie procesov práve v tejto oblasti.

Tabuľka 4.9: Finančné zhodnotenie vybranej divízie za roky 2012-2014

Divízia 10	2012	2013	2014
Celkové tržby	2250000 USD	1680000 USD	1500000 USD
Celkové náklady	1698000 USD	1340000 USD	1234645 USD
Hrubý zisk	552000 USD	340000 USD	265355 USD
	25%	20%	18%
Tempo rastu	1	0.8	0.9

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools, Inc.

Vo vybranej divízii a jej zhodnotenia v uplynulých troch rokoch 2012 až 2014 je možné sledovať (viď tabuľka 4.9) vývoj tempa rastu v závislosti na ziskovosti podniku. Toto tempo má klesajúcu tendenciu z dôvodov nekompatibility manažmentu v danej divízii, nedostatočného riadenia a kontroly ale aj z dôvodu vonkajších vplyvov v súvislosti s vízovou politikou pre sezónnych zamestnancov ale aj liberalizáciou a nedostatočnou kontrolou pri výbere a prijímaní týchto zamestnancov, ktorí pri ich odchode a ukončení zmluvy zvyšovali neprimerane mzdové náklady spoločnosti a tým aj riziko nedodania služieb zákazníkom a následne stratou zákazníkov v ďalších rokoch, čím sa odzrkadlila aj výška celkových tržieb. Pokles tržieb má za následok aj vstup nových konkurenčných firiem na daný vymedzený trh. Tempo rastu bude mať kolísavý charakter, kým sa spoločnosť nezabezpečí pred rizikami výpadkov pracovnej sily či zmenu riadenia v rámci jednotlivých divízií (viď tabuľka 4.10).

Tabuľka 4.10: Finančné zhodnotenie spoločnosti High Sierra Pools, Inc.

	silné stránky	slabé stránky
Ziskovosť (ukazovateľ hrubého zisku)	⇒ diverzifikácia produktovej línie	⇒ nízka orientácia na produkt servisu bazénov
Tempo rastu	⇒ spoločnosť si udržuje určitý vysoký podiel na trhu	⇒ nízka eliminácia rizík

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools, Inc. a THOMPSON (2006)

4.1.2.2 Marketingový mix

V rámci marketingového mixu sa zameriame na určitú službu spoločnosti, a to poskytovanie služieb plavčíka a s tým spojeného servisu bazéna. Pri získavaní potrebných zdrojov na poskytnutie tejto služby, je potrebné proces rozdeliť do viacerých častí: pre sezónou hľadanie a nábor plavčíka, oslovenie a získanie klientov, ktorí potrebujú poskytnutie tejto služby. Tieto spoločnosti fungujú na základe referencií od klientov, High Sierra Pools potrebuje aj veľký počet plavčíkov na letnú sezónu. Taktiež v tomto odvetví a na danom trhu funguje veľký konkurenčný boj o daných klientov, kde je málo nových klientov a ak sa spoločnosť nechystá na nový trh, kde sú vždy nové iné podmienky trhu, tak marketing pre získavanie nových klientov nie je veľmi významný. Marketing je možné v tejto spoločnosti využiť na získavanie nových sezónnych zamestnancov v USA, ale aj zo zahraničia ako súčasť zdrojov pre dodanie kvalitnej služby.

Marketingová analýza:

- ⇒ *Segmentová analýza* – veľkosť trhu je rozdelená medzi 10 a viac firiem, ktorí si delia majoritnú časť zákazníkov, ktorí si musia vybrať vždy aspoň jedného poskytovateľa pre danú službu, prípadne sa môže vyskytnúť aj možnosť si zabezpečiť túto službu sám, no sú s tým spojené pre klienta vysoké náklady a chýbajúce skúsenosti v odbore.
- ⇒ *Konkurencia a udržateľná konkurenčná výhoda* – V odvetví na danom trhu v okolí Washingtonu DC a jeho rozšírenej oblasti existuje a každým rokom sa zvyšuje počet konkurenčných firiem. No najväčší konkurenti je približne 10 firiem, ktoré majú dlhoročné tradície a teda si držia svoju konkurenčnú výhodu oproti ostatným. Poznajú trh i manažment či dodávateľov v danom odvetví. Keďže toto odvetvie funguje hlavne na referenciách zákazníkov alebo získavaní veľkých portfólií. Pri udržaní konkurenčnej výhody majú malé firmy mnoho výhodu v nasadení nízkej ceny, pre možnosť nižších

nákladov ako veľké spoločnosti v tomto odvetví, ako je aj High Sierra Pools a tak stráca svoje konkurenčné postavenie na trhu.

⇒ *Posúdenie neuspokojených spotrebiteľských potrieb* – táto časť analýzy je pre spoločnosť High Sierra Pools veľmi dôležitá a zakladá si na nej svoje meno a prestíž. V tomto odvetví je dôležitá predovšetkým bezpečnosť a túto si spoločnosť udržiava na 100% úrovni, čo im dodáva na šírení dobrého mena spoločnosti. Medzi spotrebiteľské potreby, ktoré sú nie vždy uspokojiteľné je poskytovanie služieb bez výskytu akýchkoľvek problémov. Pri službe sa vždy môže vyskytnúť nová situácia, ktorú každý zamestnanec rieši iným spôsobom, no je dôležité, že v tomto si taktiež High Sierra Pools zachováva rýchlu reakciu a vyriešenie problémov, aby zákazníkovi nevznikli časové a iné náklady.

Tabuľka 4.11: Marketingové taktiky v spoločnosti High Sierra Pools Inc.

	Silné stránky	Slabé stránky
Cena	⇒ na nový trh si môžu dovoliť penetračnú cenu ⇒ rôzne zľavy a zvýhodnené ceny pre existujúcich ale aj nových zákazníkov	⇒ Pre veľkosť firmy sú ceny služieb stanovované vyššie a menej flexibilné ako u malých konkurenčných firiem na trhu ⇒ veľké rabaty na predaj doplnkových produktov k službám
Produkt	⇒ vysoká kvalita produktov	⇒ labilný na nedostatok kvality či neuspokojenie zákazníka
Distribúcia	⇒ služba je vykonávaná a dodaná kvalifikovaným personálom	⇒ komplikovaná distribúcia služby vzhľadom na rozmiestnenie služieb na rôznych polohách
Propagácia	⇒ účasť na obchodných veľtrhoch	⇒ nedostatočné využitie potenciálu priamej propagácie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools, Inc. a THOMPSON (2006)

Celkové posúdenie marketingu (viď tabuľka 4.11) v spoločnosti: nestanovený formálny marketingový plán, taktiež nedosahuje formálnu kúpnu silu na trhu.

4.1.2.3 Operatívne posúdenie

Posúdenie podniku z operačného hľadiska poskytuje informácie ďalších dôležitých fungujúcich systémov v podniku. V tejto časti práce sa zameriame na silné a slabé stránky operatívnych procesov (viď tabuľku 4.12).

Tabuľka 4.12: Operatívne posúdenie v High Sierra Pools, Inc.

	Silné stránky	Slabé stránky
Operačné procesy	⇒ povinná certifikácia zamestnancov v danom odbore (servis, prvá pomoc) ⇒ minimalizácia zásob	⇒ nedostatočne rýchla reakcia na problémy operačných procesov
Rizikový manažment	⇒ všetci zamestnanci podniku môžu vykonávať hlavnú službu dozor nad bazénom	⇒ chýba zavedený systém rizikového manažmentu ⇒ chýba zodpovedná osoba ⇒
Problémy lokality	⇒ používanie lokálnych sezónnych požičovní áut vzhľadom na vysoké opotrebovanie podnikom	⇒ nedostatok lokálnej kvalifikovanej pracovnej sily pre manažment
Používanie technológií	⇒ použitie softwaru pre prepojenie operačného a finančného oddelenia ⇒ outsourcing špecifickej IT podpory	⇒ chýbajúce software či intranet ⇒ slabé zálohovanie dát ⇒ používanie staršej pomalšej počítačovej technológie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools, Inc. a THOMPSON (2006)

4.1.2.4 Preskúmanie HR oddelenia

V odvetví a pre firmu High Sierra Pools je veľmi významné toto oddelenie vzhľadom na sezónny charakter tohto podniku. HR oddelenie zabezpečuje dostatočný počet zamestnancov s vyžadovanou kvalifikáciou pre vopred dané obdobie letnej sezóny, ktoré začína vždy víkendom pred sviatkom „Memorial Day“ v USA, čo je posledný víkend v máji a končí prvým pondelkom v septembri, čo je sviatok „Labor Day“. V tejto časti si priblížime činnosti tohto oddelenia a čím budeme môcť diagnostikovať jeho silné či slabé stránky (viď tabuľku 4.13)

Tabuľka 4.13: Silné a slabé stránky jednotlivých zložiek v procesoch HR

	Silné stránky	Slabé stránky
Nábor a prijatie	⇒ vlastní reprezentanti spoločnosti v jednotlivých krajinách mimo USA	⇒ riziko nižšieho počtu zahraničných zamestnancov nastupujúcich ako prijatých ⇒ sťažená a nedostatočná komunikácia centrály s reprezentantmi
Tréning a rozvoj	⇒ každý zamestnanec má povinnosť byť certifikovaný	⇒ nedostatok kvalifikačných kurzov pre vyšší manažment na tzv. mäkké znalosti
Odmeňovanie, výkonnosť a motivácia	⇒ pre radových zamestnancov množstvo benefitov a možných bonusov	⇒ neprispôsobenie výšky mzdy pre vyšší manažment vzhľadom na zvyšujúcu sa infláciu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools, Inc.

Nábor a prijatie

Táto časť je pre podnik dôležitá vzhľadom na charakter poskytovanej služby, kde je potrebné veľké množstvo sezónnych zamestnancov. Na nábor zamestnanca do manažmentu, ktorý je potrebný na celoročnú pracovnú pozíciu a lokálnych sezónnych zamestnancov sa využívajú novinové médiá, sociálne siete i online inzeráty na pracovných portáloch. U sezónnych zamestnancov, ktorí sú najímaní na pozíciu plavčíka či plavčíkovho manažéra sa uskutočňuje nábor i prostredníctvom veľtrhov práce na školách. V dôsledku nedostatku pracovnej sily v USA, musia tieto spoločnosti ako High Sierra Pools uskutočňovať nábor v zahraničí, čo im umožňuje v najväčšej miere program Work and Travel, ktorý je pod záštitou vlády USA, kde sú určené podmienky pre vymedzenú skupinu mladých ľudí, čím sú študenti vysokých škôl alebo vyšších odborných škôl. Tento proces náboru je zložitejší, kde je potreba využitia agentúr na vízový proces a taktiež i v niektorých prípadoch na samotný nábor týchto zamestnancov. High Sierra Pools má ale jedinečný koncept, ktorým si zamestnáva svojich vlastných reprezentantov v krajinách, kde je dopyt po práci v zahraničí veľký. Títo reprezentanti majú za úlohu celý proces náboru s podporou spoločnosti, teda sami vytvárajú inzeráty a rôzne udalosti pre nábor potenciálnych zamestnancov, taktiež sú zodpovední za prijímacie pohovory a základnú administratívu s tým spojenú. Keďže High Sierra Pools nie je jediná spoločnosť, ktorá naberá svojich sezónnych zamestnancov v zahraničí, vzniká tým

konkurencia v jednotlivých krajinách medzi agentúrami a reprezentantmi, ktorí vytvárajú dopyt po rovnakom type zamestnanca na pracovnom trhu, kde je týchto zamestnancov nedostatok v dôsledku veľkých vstupných nákladov a rôznych iných pracovných príležitostí na výber. Týmto si študenti môžu vybrať agentúru a zamestnávateľa, pokiaľ spĺňajú základné požiadavky pre konkrétnu prácu, kde vzhľadom na charakter práce nie sú tieto nároky vysoké.

Reprezentanti či agentúry dostanú aktualizované základné informácie o jednotlivých pracovných podmienkach v období od septembra do októbra, čo závisí na rýchlosti plánovania a schválenia HR oddelenia. Nedostatok týchto informácií načas alebo skôr ako začnú naberať konkurenčné agentúry má za následok sťaženie medzinárodného náboru v danej krajine pre stratu veľkého počtu potenciálnych zamestnancov, ktorí prejdú do inej agentúry. Nielen výhodné podmienky spoločnosti, no aj správne načasovanie vie uľahčiť prácu reprezentantom i možnosť získať vhodných sezónnych zamestnancov.

Interakcia v medzinárodnom náboře prebieha medzi HR oddelením, reprezentantmi či agentúrami v danej zahraničnej krajine, ktorá spracováva predovšetkým vízový proces a partnerskou agentúrou v USA. Táto partnerská agentúra, spoločnosť a agentúra v zahraničí majú medzi sebou zmluvy o spolupráci.

Ďalší dôležitý faktor v tomto procese je benevolentnosť a prísnosť americkej ambasády v jednotlivých krajinách. V štátoch ako Ukrajina, Moldavsko, Rumunsko, Bulharsko je vyššie percento zamietnutých víz, pre podozrenie nelegálnej imigrácie po skončení programu Work and Travel. V ostatných krajinách je percento nižšie, no nie nulové. A práve tento faktor, môže spoločnosti vytvoriť vysoký počet očakávaných zamestnancov, ktorí sa nedostavia do USA pracovať pre zamietnuté víza. To všetko ohrozí celý priebeh a dodanie služieb načas a vo vysokej kvalite zákazníkovi, čo ohrozí meno a spoľahlivosť spoločnosti. Tento jav sa stal v rokoch 2014, kedy sa k tejto skutočnosti pridala situácia podobná „runu na banky“, kedy pre zvoľnenie podmienok programu, zahraniční zamestnanci podávali viac a viac výpovedí, čo začalo odchodom zamestnancov, ktorí sa priznali k pôvodným úmyslom opustiť prácu po pár odpracovaných dňoch, pridali sa ďalší, ktorí odišli pre nenaplnenie ich predstáv o práci alebo nájdenie inej práce. Tieto udalosti viedli k veľkej kríze spoločnosti v letnej sezóne v ohrození schopnosti dodania služby zákazníkovi v stanovenom čase. V tomto prípade bolo tiež skoro nemožné stratu zahraničných zamestnancov nahradiť novými miestnymi zamestnancami z dôvodu rozdielnych podmienok v zmluvách, a to v podmienke väčšieho počtu odpracovaných týždenných hodín pre zahraničných študentov a zároveň nižšie mzdové náklady pre týchto zamestnancov, taktiež pre vyššiu spoľahlivosť zahraničných zamestnancov. Týmto by potrebovala firma najat' dvakrát viac miestnych zamestnancov ako bola strata tých

zahraničných. Firma to vyriešila nákladným spôsobom, kedy na ich náklady prijala zahraničných zamestnancov na krátky pracovný interval v snahe nestratiť príliš veľa zákazníkov v ďalšej sezóne.

Podnik je rozdelený do oblastných divízií, za ktoré zodpovedajú ich manažéri, ktorí sú vyberaní interne alebo v niektorých prípadoch i externe. Pri externom prijímaní je proces viac kontrolovaný a schvaľovaný. Pri internom je to predovšetkým na odporúčanie nadriadeného, čomu chýba formálny prijímací proces v zhodnotení i charakterových vlastností potrebných pre vykonávanie manažérskej pozície.

Tréning a rozvoj

O tréning a zabezpečenie potrebnej kvalifikácie každého zamestnanca sa stará predovšetkým oddelenie bezpečnosti, ktoré úzko spolupracuje s HR oddelením. Zásady spoločnosti stanovujú, aby každý zamestnanec bol povinne certifikovaný, čo je potrebné pre vykonávanie danej služby, poskytovanie plavčika, prípadne niektorí zamestnanci majú za povinnosť byť certifikovaní pre obsluhu bazéna a taktiež aj ako servisní technici.

Pre novo prijatých supervízorov, ale i pre tých so skúsenosťami je organizované každý rok tesne pred sezónou krátke školenie o komunikácii s plavčíkmi, zákazníkmi, riešení problémov a priblíženie povinností supervízora pre spoločnosť. Každý zo supervízorov má za sebou skúsenosti ako plavčík, a teda má rozvinuté schopnosti a znalosti v oblasti obsluhy bazénov.

Certifikácia plavčikov, teda radových zamestnancov je uskutočňovaná v priestoroch hlavnej centrálky a pre väčšinu zahraničných zamestnancov je táto certifikácia organizovaná v jednotlivých krajinách mimo USA, teda všade kde má spoločnosť svojich reprezentantov a kde sú vytvorené podmienky ako na teoretický tak aj na praktický tréning. Tréning prebieha pod záštitou Amerického červeného kríža prostredníctvom kvalifikovaných inštruktorov tejto organizácie, ktorí predstavujú zároveň aj reprezentantov spoločnosti High Sierra Pools.

V rámci rozvoja reprezentantov je organizované školenie v daných softvéroch i uskutočňované porady priamo s HR oddelením pre vysvetlenie procesu a aktualizovaných podmienok náboru a prijatia nových sezónnych zamestnancov. Taktiež sa uskutočňuje posezónna porada, kde sa prejednávajú nové podmienky, zhodnotenie náboru a celkovo štatistiky o fluktuácii a výkonnosti sezónnych zamestnancov. To je následne porovnávané s predošlými sezónami.

Odmeňovanie, výkonnosť a motivácia

Odmeňovanie, hodnotenie výkonnosti a motivácia sú v tejto firme nastavené veľmi efektívne a vysoko vzhľadom na vysoký počet radových zamestnancov.

Pre top manažment a stredný manažment platia výkonnostné normy, ktorými sú napr. u supervízorov spokojný zákazník a predĺženie zmluvy, kde na základe každej predĺženej zmluvy je odstupňovaný bonus pre supervízora. Pre stredný manažment sú to výkonnostné normy vo forme držania nízkych mzdových nákladov u vytvárania rozvrhov pre plavčíkov, dodržovanie uzávierok, či nízky počet chýb v spracovávaní miezd a u bezpečnostných inšpektorov sa ich bonus odvíja od počtu preskúšaných plavčíkov. Radoví zamestnanci, teda plavčíci a bazénoví manažéri, majú bonusy odstupňované v závislosti od výsledkov z preskúšania od bezpečnostných inšpektorov kombinované s dodržovaním pracovných pravidiel a zásad firmy. Každý radový zamestnanec má ešte možnosť obdržať dodatočný okamžitý bonus a stať sa top zamestnancom pre svojho supervízora, ktorí vyberajú a hodnotia týchto zamestnancov niekoľkokrát do sezóny.

Medzi ďalšie benefity pre stredný manažment patrí firemný automobil a telefón. Pre všetkých zahraničných zamestnancov ponúka firma i možnosť sprostredkovania ubytovania za úplatu, ktorá sa im sťahuje priamo z výplat, teda ušetrí týmto zamestnancom na krátky čas hľadať ubytovanie a brať plnú zodpovednosť za prenájom. Pre nadmerné využívanie áut z požičovne, je ponúknutý firme zľavový kupón, ktorý firma posúva ďalej a ponúka ďalší benefit pre všetkých zamestnancov, predovšetkým zahraničných, ktorí po skončení práce využívajú zvyšný čas pred odletom domov na cestovanie, pri ktorom je auto nevyhnutné.

Vzhľadom na podstatu vízového programu firma usporadúva rôzne kultúrne udalosti najmä pre radových zamestnancov, plavčíkov, ktorí sa väčšinu týchto udalostí môžu zúčastniť bezplatne na náklady firmy.

Hlavná motivácia firmy je pre radových zamestnancov i daná príležitosť pomerne ľahkého postupu na vyššiu pracovnú pozíciu bazénového manažéra, asistenta supervízora alebo dokonca supervízora. Po dvoch a viac odpracovaných sezónach ako plavčík, je možné povýšenie i na iné oddelenia v rámci firmy, a to na oddelenie finančné pre distribúciu výplat a ďalšiu administratívnu prácu, na oddelenie bezpečnosti ako bezpečnostný inšpektor po absolvovaní certifikácie inštruktora pre bazénových plavčíkov alebo na operačné oddelenie ako asistent divízneho manažéra alebo servisného technika. Samozrejme, je potrebné spĺňať určité požiadavky pre povýšenie na jednotlivé pracovné pozície.

Plánovanie personálnych zdrojov

HR oddelenie spracováva na základe získaných údajov od obchodného a operačného oddelenia potrebu personálnych zdrojov, ktorá sa každý rok sčasti mení z dôvodu straty alebo získania nových zákazníkov. Pri plánovaní HR manažéri musia kombináciou rôznych podmienok a vplyvov naplánovať nevyhnutný počet, a to všetko na základe minulých skutočností, ako napr. percento odmietnutých víz na jednotlivých ambasádach. Taktiež sa snažia percento nestabilných a fluktuujúcich zamestnancov znížiť či zamedziť náborom len spoľahlivých, zodpovedných a bezproblémových zamestnancov. No pri náboře sú reprezentanti motivovaní hlavne naplnením svojej kvóty a tým odrážajúca sa výška odmeny, teda niektorí naberajú každého, kto sa registruje a prejaví záujem o túto prácu. Taktiež HR oddelenie nastavuje ako kvantitatívne kvóty tak aj medzi nich kvóty oblastné, čím prideli danému reprezentantovi určitý počet potrebných prijatých zamestnancov pre vopred danú oblasť. Oblastné kvóty ale sťažujú a znižujú reprezentantom konkurenčnú výhodu, kedy nemôžu potenciálnym záujemcom dať na výber z väčšieho počtu oblastí, ale len z oblastí, ktoré majú vopred dané. Ak majú reprezentanti záujemca, ktorý chce ísť do oblasti, v ktorej nemajú miesto, musí reprezentant kontaktovať a požiadať centrálu, či je možné tohto záujemcu prideliť aj mimo jeho kvóty, čo predlžuje celý proces prijatia zamestnanca a zvyšuje počet úloh pre HR oddelenie.

Plánovanie prebieha hlavne v období august až október, kedy prebiehajú aj obnovenie zmlúv spoločnosti s partnerskými agentúrami v jednotlivých krajinách i v USA. Plánovanie pre vzdialené divízie je obtiažnejšie pre podpisovanie nových zmlúv predovšetkým až začiatkom nového kalendárneho roku, teda HR plánuje len s približným odhadom potreby personálnych zdrojov. Do plánovania taktiež vstupujú skutočnosti ako možný najskorší príchod sezónnych zahraničných zamestnancov do USA, čím upravujú plánovanie na príchody pred sezónou a príchody po začiatku sezóny najneskôr v dopredu stanovenom limite. Tieto neskoršie príchody sú povolené pre nižšiu potrebu týchto zamestnancov prvé týždne sezóny, kvôli skráteným otváracím hodinám na určitých bazénoch či zatvorených bazénoch väčšinu dní v týždni, ktorých podmienky vyplývajú zo zmlúv so zákazníkmi a tým nie je potrebné vykonávanie služby zákazníkom každý deň.

Rozvoj schopností vo vedení podniku

Podnik je vedený troma hlavnými sekciami, a to obchodnou, operatívnou a správnu kde sú vo vedení skúsení odborníci s dlhoročnými skúsenosťami a vhodnými povahovými

charakteristikami. Rozhodnutia vykonávajú na základe skúseností z predošlých rokov pôsobenia vo firme.

Kvalifikácia je vo vedení podniku nerozvíjaná pomocou externých kurzov a školení na základe podnetu z firmy, ale len v rámci internej komunikácie, či individuálneho záujmu daného zamestnanca. Vo firme chýba povinná vyššia certifikácia v oblastiach ako HR, manažmentu, zavedení systému alebo marketingových nových metód na trhu.

Tabuľka 4.14: Preskúmanie HR oddelenia

	Silné stránky	Slabé stránky
Organizačná štruktúra	⇒ funkčné rozdelenie	⇒ chýba oddelené marketingové oddelenie ⇒ slabá interná komunikácia ⇒ nedostatočný popis pracovnej pozície
Rozvoj kvalifikácie	⇒ každý zamestnanec certifikovaný pre základné vykonávanie služieb, porozumenie hodnotám firmy	⇒ chýba rozvoj formálnej kvalifikácie pre top manažment
Tímy a tímová práca	⇒ tímová práca v rámci divízie ⇒ tímová práca pri rozvrhároch ⇒ tímová práca pri riešení problémov	⇒ hlavný tím sústredený na oblasť v okolí centrality, menšia podpora pre vzdialené divízie
Schopnosti manažmentu	⇒ dlhoročné skúsenosti	⇒ chýba využívanie zhodnotenia a spätnej väzby pre zmeny v procesoch ⇒ zlý time-management a súlad v HR oddelení

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools, Inc. a MIMICK, R. a THOMPSON, M. (2006)

Celkový prehľad preskúmania HR oddelenia je spracované v tabuľke 4.14, kde hodnotenie je rozdelené medzi silné a slabé stránky dôležitých oblastí tejto časti riadenia podniku.

4.1.3 Modelovanie systému

Prostredníctvom vytvorením modelov vybraných procesov sme schopní väčšiemu porozumeniu procesu ako celku, ale aj jeho častí a usporiadania. Pre skúmanie nami vybraných hlavných procesov spoločnosti použijeme Lewinov model silového poľa pre lepšie porozumenie priebehu zmeny a Tichyho TPC model, pomocou ktorého budeme zisťovať veľkosť potrebnej zmeny v rámci celej organizácie a jej systémov.

Lewinov model silového poľa

V rámci tohto modelu skúmame zmenu vybraného procesu, kde vlastníci procesu sú HR manažéri. V procese je potrebné vykonať zmeny, ktoré zvýšia jeho efektívnosť a znížia rizikovosť nenaplnenia cieľa procesu. Skúmaný vybraný proces je nábor a príjem zahraničných sezónnych zamestnancov, jeden z najvýznamnejších procesov, pri ktorom jeho zlyhanie spôsobí krízu spoločnosti a neschopnosť naplnenia záväzkov voči zákazníčkovi v dodaní služby v požadovaný čas a miesto.

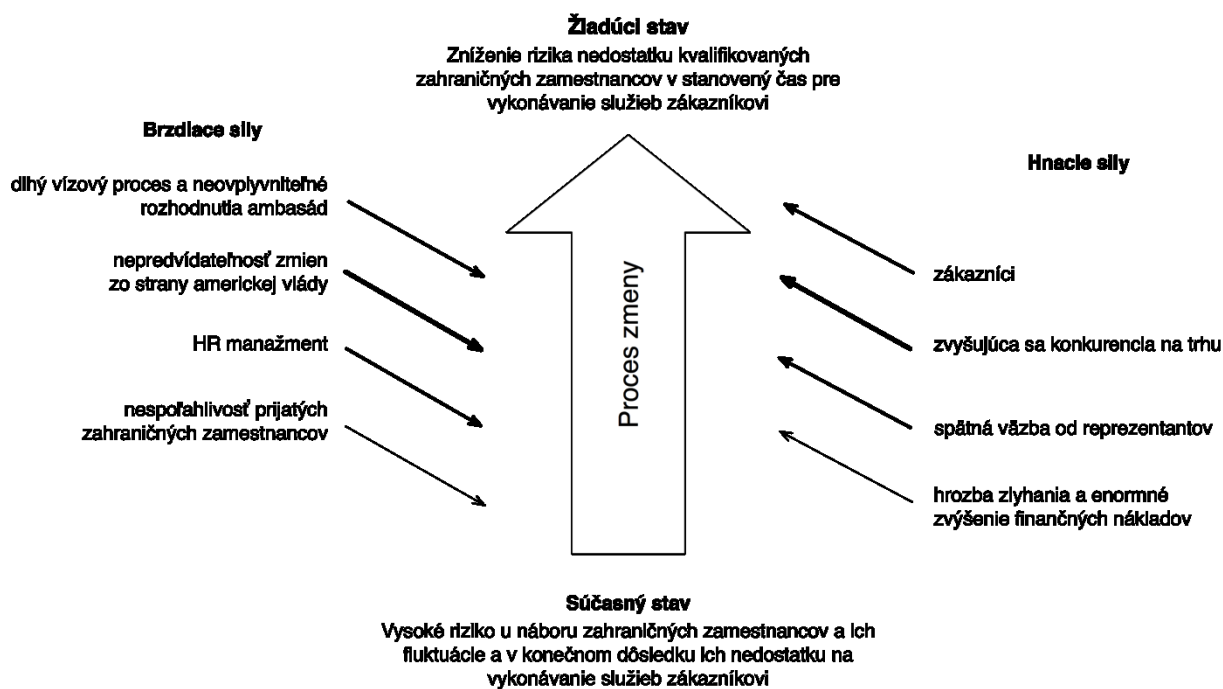
V modeli na obrázku 4.1 je znázornený priebeh zmeny procesu, brzdiace a hnacie sily v rámci jeho silového poľa. Medzi hlavné brzdiace sily počas zmeny procesu na žiaduci stav je dlhý vízový proces, do ktorého zasahuje množstvo subjektov a schvaľovacích procesov, ako aj schvaľovanie víz na ambasáde, ktorá je nezávislá a jej rozhodovanie je viac-menej subjektívne vykonávané na základe krátkeho pohovoru so žiadateľom o víza, zhodnotení splnených vybraných podmienok a predpoklad žiadateľových úmyslov pri vstupe do USA, kde nie vždy má žiadateľ zámer splniť podmienky udelených víz a opustiť USA v požadovanom čase. Ďalšou brzdiacou silou sú nepredvídateľné kroky americkej vlády, ktorá zhodnocuje účel a naplnenie tohto programu počas celého jeho pôsobenia aj vo fáze náboru zamestnancov, kedy každá zmena alebo reštrikcia spomaľuje celý vízový proces alebo ho v niektorých prípadoch dokonca ruší a spoločnosť musí hľadať alternatívy v iných partnerských agentúrach alebo spôsobe dodržania nových podmienok programu. Medzi brzdiace sily sú zaradené aj HR oddelenie a nespoľahlivosť prijatých zahraničných zamestnancov, kde HR oddelenie nehladá nové systémy a usporiadanie procesu, pre ich zrýchlenie, či nedáva veľký význam spätnej väzby od reprezentantov, čo je naopak hnacia sila tejto zmeny. Nespoľahlivosť zamestnancov spočíva v pozmenení rozhodnutia pracovať v zahraničí, určité nové skutočnosti v ich živote alebo vznik finančných ťažkostí pri vstupných nákladoch.

Medzi hnacie sily patria zákazníci, ktorí žiadajú spoľahlivosť a vysokú kvalitu služieb dodaných spoločnosťou. Pre zvyšujúcu sa konkurenciu na trhu a vznik nových konkurenčných firiem síce s malým kapitálom a bez referencií, no flexibilnejšími službami pre zákazníka

a nižšou cenou, si spoločnosť nemôže dovoliť riziko nedodania služby zákazníkovi. Hrozba zlyhania a nedodania služby, má za následok enormné zvýšenie mzdových a ďalších nákladov pre firmu, čo ju môže dostať do krízovej situácie, v ktorej môže stratiť svoje meno na trhu či sťaženie udržania a získania nových zákazníkov v súvislosti na vzniknuté a šíriace sa záporné referencie.

Pre vznik nového žiaduceho stavu je potrebné prevládnutie hnacích síl a oslabenie tých brzdiacich, kde najväčší potenciál je v eliminovaní nespoľahlivých zamestnancov a zvýšenie záujmu HR oddelenia o zefektívnenie celého procesu náboru a plánovania personálnych zdrojov.

Obrázok 4.1: Aplikácia Lewinovho modelu silového poľa



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools, Inc. a KAŠÍK, J a FRANEK, J. (2015, s.29)

Tichyho TPC model

Pri zefektívnení jednotlivých procesov v spoločnosti je náležité preskúmať celkovú previazanosť systémov v organizácii a zistenie potreby ich zmeny pre lepšie využitie zdrojov podniku.

Zhodnotením podniku a jeho systémov prostredníctvom internej komunikácii v spoločnosti sme zistili v tabuľke 4.15 nutné zmeny jednotlivých komponentov a systémov, u ktorých je miera celkovej vzájomnej previazanosti troch systémov 19 z 36, súhrnného

dosiahnuteľného maximálneho počtu bodov nutných zmien. Je teda zrejmé, že systémy sú málo vzájomne previazané, kde najvyššie miery požadovaných zmien komponent sú u úlohách, ľuďoch a procesoch. Zameraním sa na tieto tri atribúty hlavných systémov organizácie, návrhu, implementácie a realizácie jednotlivých zmien, dosiahne organizácia lepšie výsledky, vyššiu výkonnosť a efektivitu pri poskytovaní služieb zákazníkom.

Najlepšie usporiadaný je technický systém, ktorý vyžaduje malé zmeny v troch komponentoch. Politický a kultúrny systém majú najväčšiu potrebu zmien v rámci systému. U komponenty poslanie a stratégia je potrebná zmena v oboch systémoch, rozdiel je len v jej veľkosti, kde kultúrny systém viac vplyva na hodnoty podniku, ktoré je potrebné medzi pracovníkmi šíriť a uznávať vo forme prijateľnej a presvedčivej v rámci spoločnosti. Komponenty úlohy, ľudia a procesy vyžadujú u politického systému väčšie zmeny ako u ostatných dvoch systémoch z dôvodu najväčšieho vplyvu na výkonnosť a efektívnosť týchto atribútov v podobe reorganizácie jednotlivých procesov ale aj ich častí, teda úloh a zainteresovaných ľudí. Siete potrebujú malé zmeny vo formálnej podobe v organizačnej štruktúre spoločnosti, pri neformálnej podobe v rámci komunikácie a zlepšenia pracovnej klímy.

Tabuľka 4.15: Tichyho TPC matica spoločnosti High Sierra Pools

Systémy	Poslanie a stratégia	Úlohy	Predpísané siete	Ľudia	Procesy	Vznikajúce siete	Miera usporiadanosti v rámci systému
Technický	0	1	0	1	1	0	3
Politický	1	2	1	2	2	1	9
Kultúrny	2	1	1	1	1	1	7
Miera zmeny	3	4	2	4	4	2	19

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools, Inc. a KAŠÍK, J a FRANEK, J. (2015, s.41)

4.2 Business Process Management

V tejto časti práce sa zameriame z BPM na procesnú analýzu podniku, kde je vybraný hlavný proces, ktorý sústavne a vo veľkej miere ovplyvňuje celkovú výkonnosť a ziskovosť podniku, uspokojenie potrieb zákazníkov, kvalitu hlavného produktu podniku a zároveň úspešnosť a podiel na trhu. Ostatné analýzy BPM spracovávajú predovšetkým IT špecialisti či iní podnikoví analytici a architekti.

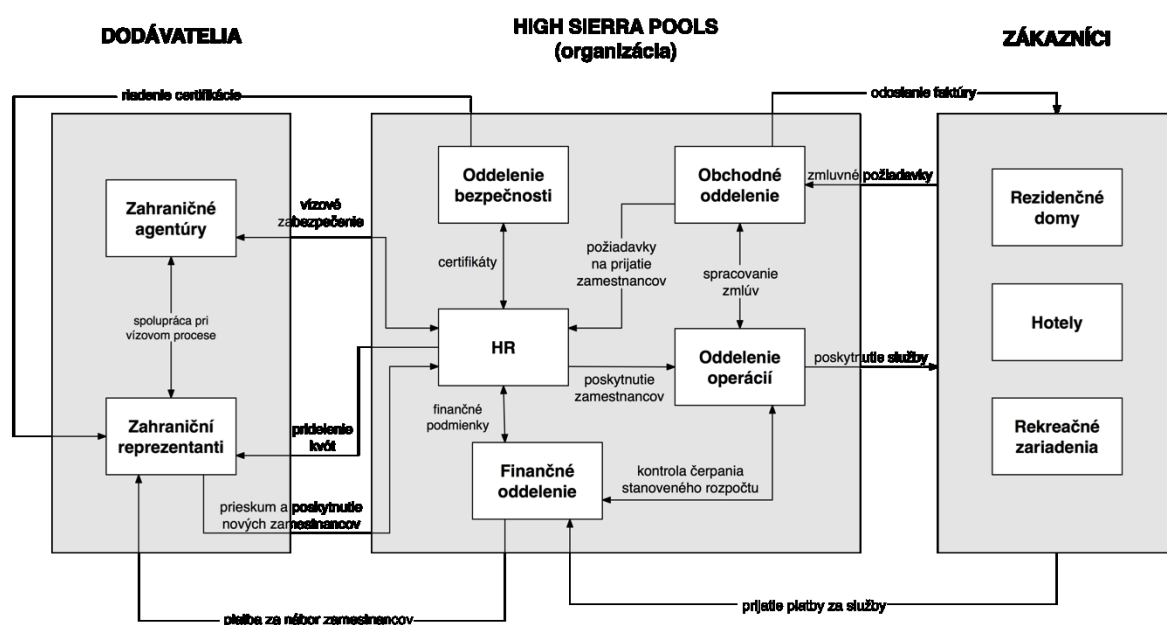
Prostredníctvom mapovania procesov, bude proces a jeho jednotlivé činnosti a aktivity zobrazené v troch typov procesných máp, ktoré na rôznych úrovniach podrobnosti priblíži priebeh procesu, pomocou ktorého budeme môcť určiť jeho efektívnosť, chýbajúce alebo zbytočné činnosti v procese.

4.2.1 Mapa vzájomných vzťahov – služba zabezpečenia manažmentu bazéna

Prvý typ je mapa vzájomných vzťahov, kde je vybraný proces zobrazený prostredníctvom celkového náhľadu na podnik a vzťahy medzi jednotlivými jeho zložkami.

Vybraný proces je nábor sezónnych zamestnancov, ktorý je kľúčový pre hlavnú službu, ktorá zabezpečuje manažment a základný servis bazénov predovšetkým u rekreačných zariadení a apartmánových domov.

Obrázok 4.2: Flowchart vybraného procesu spoločnosti High Sierra Pools



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools a DAMELIO, R. (2011)

V diagrame (viď obrázok 4.2) vidíme zapojenie skoro každej zložky spoločnosti do hlavného procesu náboru nových zahraničných sezónnych zamestnancov, kde prvý impulz vychádza od zákazníka podpísaním zmluvy s danými požiadavkami pre manažment, a teda aj potrebnú veľkosť personálneho obsadenia bazéna plavčíkom. Na základe týchto informácií obchodné oddelenie spolu s operačným spracujú celkovú potrebu personálnych zdrojov sezónneho charakteru, čo ďalej preposielajú na HR oddelenie. Finančné oddelenie a HR spracovávajú čo najvýhodnejšie a najkonkurencieschopnejšie podmienky pre týchto zamestnancov na základe výšky stanoveného rozpočtu. HR oddelenie zodpovedá za pridelenie kvantitatívnych a oblastných kvót jednotlivým svojim reprezentantom a nadviazanie spolupráce so zahraničnými agentúrami v závislosti na vízovom procese nevyhnutnom pre uskutočnenie prijatia týchto zamestnancov. Reprezentanti spolupracujú taktiež so zahraničnými agentúrami vo svojej krajine. Na základe prieskumu, zverejnenia ponuky práce, pohovoru s kandidátmi, schvaľujú a rozhodujú o prijatí nových zamestnancov, ktorí následne prechádzajú tréningom a certifikáciou, čo kontroluje oddelenie bezpečnosti a má na zodpovednosť vydanie certifikátov pod záštitou Amerického červeného kríža. Po poslaní zamestnancov od reprezentantov, prechádzajú HR oddelením po príchode do USA a neskôr operačným oddelením, ktoré riadi a kontroluje vykonávanie služby plavčíka na bazénoch ich klientov v rámci manažmentu zariadenia. Každý mesiac je zákazník povinný podľa zmluvy vykonávať platby vopred za služby spoločnosti High Sierra Pools.

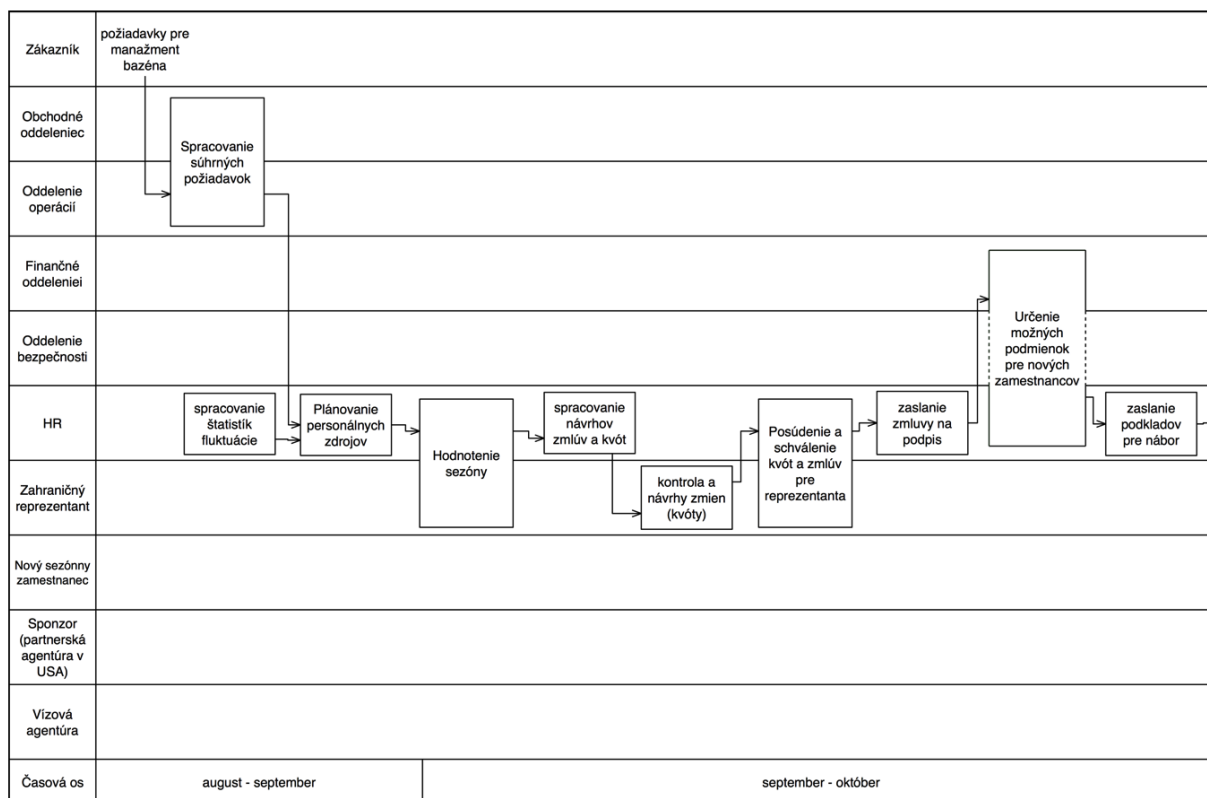
4.2.2 Swimlane diagram procesu náboru zahraničných sezónnych zamestnancov

Pre viac detailnejšie zobrazenie priebehu procesu sme spracovali na základe interných zdrojov podniku swimlane diagram, ktorý poukazuje na rôzne rozhrania v rámci procesu, spolupráce medzi jednotlivými oddeleniami podniku, predávanie jednotlivých činností z oddelenia na oddelenie, či súčinnosť a postupnosť týchto činností. Na základe tohto zobrazenia, je možné niektoré činnosti odstrániť, iné pridať či zmeniť následnosť týchto činností pre zrýchlenie procesu a jeho efektívnosť.

Vybraný proces náboru zahraničných sezónnych zamestnancov (viď obrázok 4.3) začína ako každý proces spúšťačom od zákazníka, kedy podpíše zmluvu a na základe zmluvných požiadaviek mu je potrebné okrem celkového manažmentu bazéna vykonávať dozor nad bazénom certifikovaným plavčíkom. Každý zákazník má špecifické požiadavky vzťahujúce sa na rozdielnosť veľkosti bazéna, zákonných a miestnych nariadení apod. Na základe každej zmluvy obchodné a operačné oddelenie spoločnosti spracuje veľkosť potreby

personálnych zdrojov. HR oddelenie zodpovedá za hlavný nábor týchto zdrojov a na základe minulých skúseností a údajov spracuje štatistiky fluktuácie sezónnych zamestnancov a začne s plánovaním zahraničného náboru. Postupne spracováva hodnotenie sezóny, návrhy zmlúv a kvót ako kvantitatívnych tak aj oblastných pre jednotlivých zahraničných reprezentantov. Po prieskume trhu, zbere a spracovaní dát v súvislosti s podmienkami pre nových zamestnancov, HR a finančné oddelenie formuje oficiálne podmienky do podkladov, ktoré neskôr posiela pre zahraničných reprezentantov, ktorí po prijatí môžu začať s prieskumom a náborom.

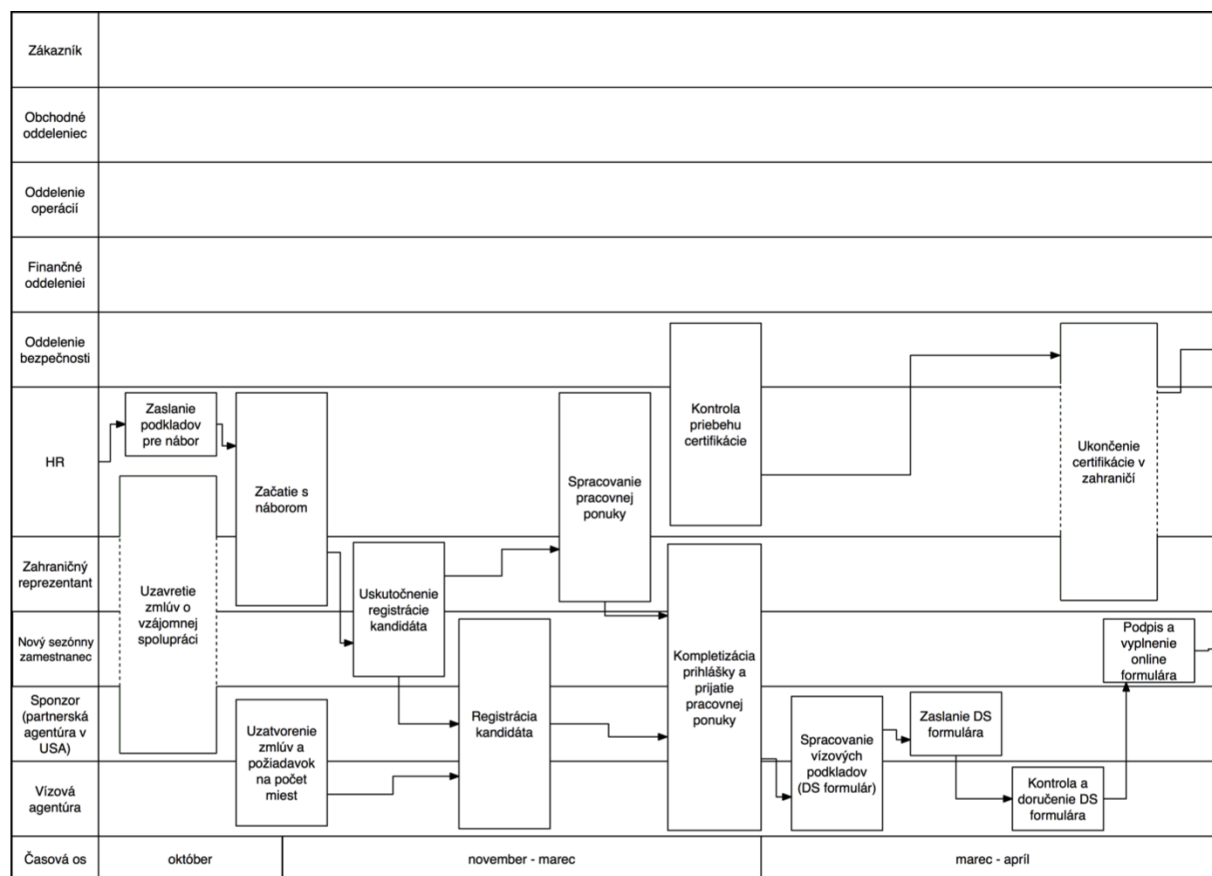
Obrázok 4.3: Swimlane diagram procesu náboru zahraničných zamestnancov (a)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools a DAMELIO, R. (2011)

Proces pokračuje (viď obrázok 4.4) registráciou kandidáta u reprezentanta, pozostávajúcej z absolvovania anglického pohovoru, testu a podpísanie pracovnej zmluvy so spoločnosťou, medzitým i registráciou u vízovej a sponzorskej agentúry pre vízový proces. Na základe registrácií spoločnosť High Sierra Pools spracováva pracovnú ponuku pre nového zamestnanca a ten po jej prijatí kompletizuje prihlášku pre sponzorskú agentúru. Vízová agentúra je zodpovedná za spracovanie vízových podkladov, tzv. DS formulára, teda pracovného povolenia, ktoré následne posiela vízovej agentúre a tá po jeho preskúmaní, posiela tento formulár danému zamestnancovi.

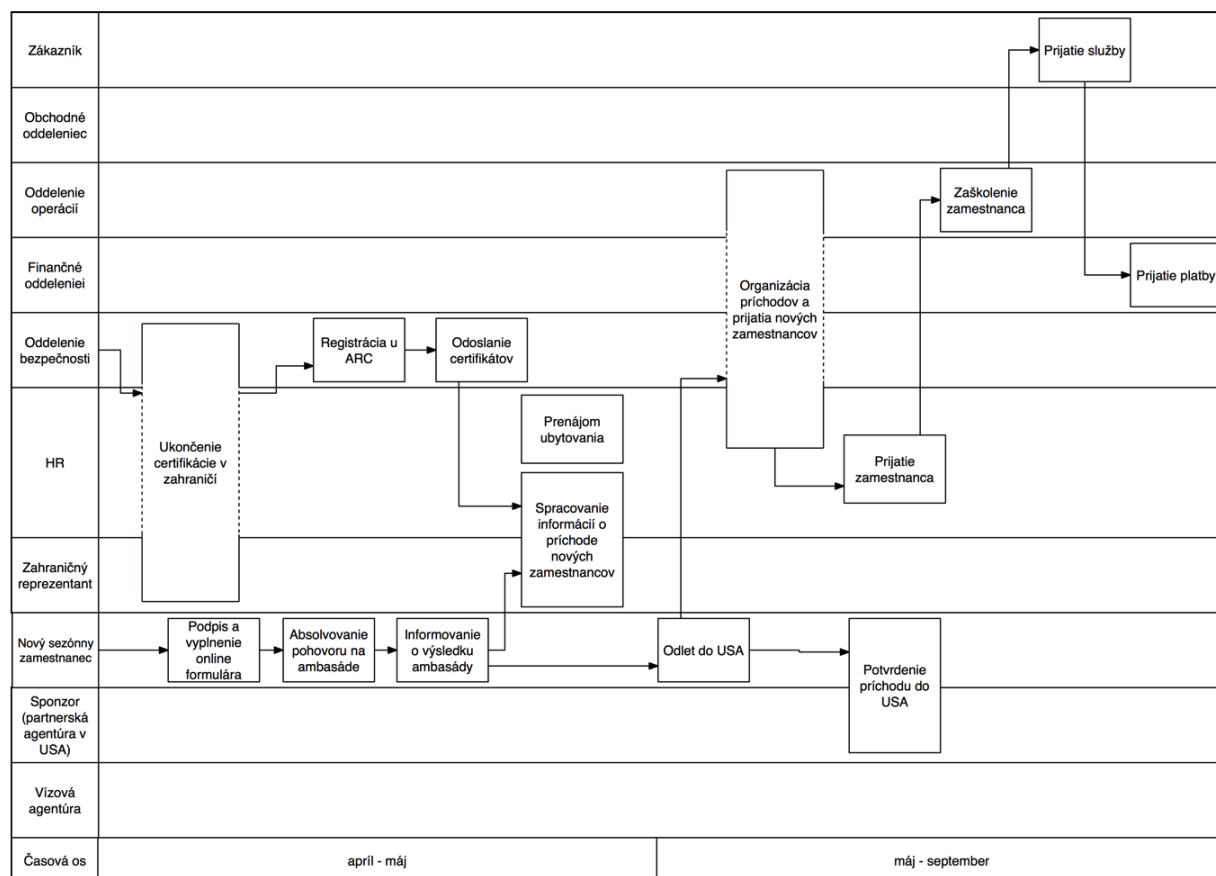
Obrázok 4.4: Swimlane diagram procesu náboru zahraničných zamestnancov (b)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools a DAMELIO, R. (2011)

Okrem vízového procesu musí nový zamestnanec prejsť certifikáciou Amerického červeného kríža, ktorá sa uskutočňuje ešte v jeho krajine (viď pokračovanie procesu na obrázku 4.5). O výsledkoch certifikácie reprezentanti posielajú spracované správy do centrálnej kancelárie oddeleniu bezpečnosti, ktorá prihlasuje týchto zamestnancov s ukončenou certifikáciou do Amerického červeného kríža a vystavuje im dané certifikáty, ktoré preberá HR oddelenie. S DS formulárom si môže zamestnanec zjednať schôdzku na ambasáde a po jej absolvovaní, oznámi výsledok spoločnosti. Na základe potvrdených zamestnancov firma prenajíma krátkodobé ubytovanie ako jeden z benefitov zamestnania. HR oddelenie za pomoci zahraničného reprezentanta spracuje údaje o prichádzajúcom zamestnancovi a v spolupráci s oddelením operácií organizuje prijatie rôznych príchodov zamestnancov do USA. Po prilete zamestnanca a jeho prijatí, sú zamestnanci predaní jednotlivým supervízorom, ktorí majú na starosť ich prvotné zaškolenie a prípravu na prvé dni v práci, teda vykonávanie dozoru nad jednotlivými bazénmi v oblasti. Po začatí vykonávania služby sú prijímané platby od zákazníkov s mesačnou periódou.

Obrázok 4.5: Swimlane diagram procesu náboru zahraničných zamestnancov (c)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools a DAMELIO, R. (2011)

4.2.3 Flowchart – postupový diagram vybranej činnosti v procese náboru

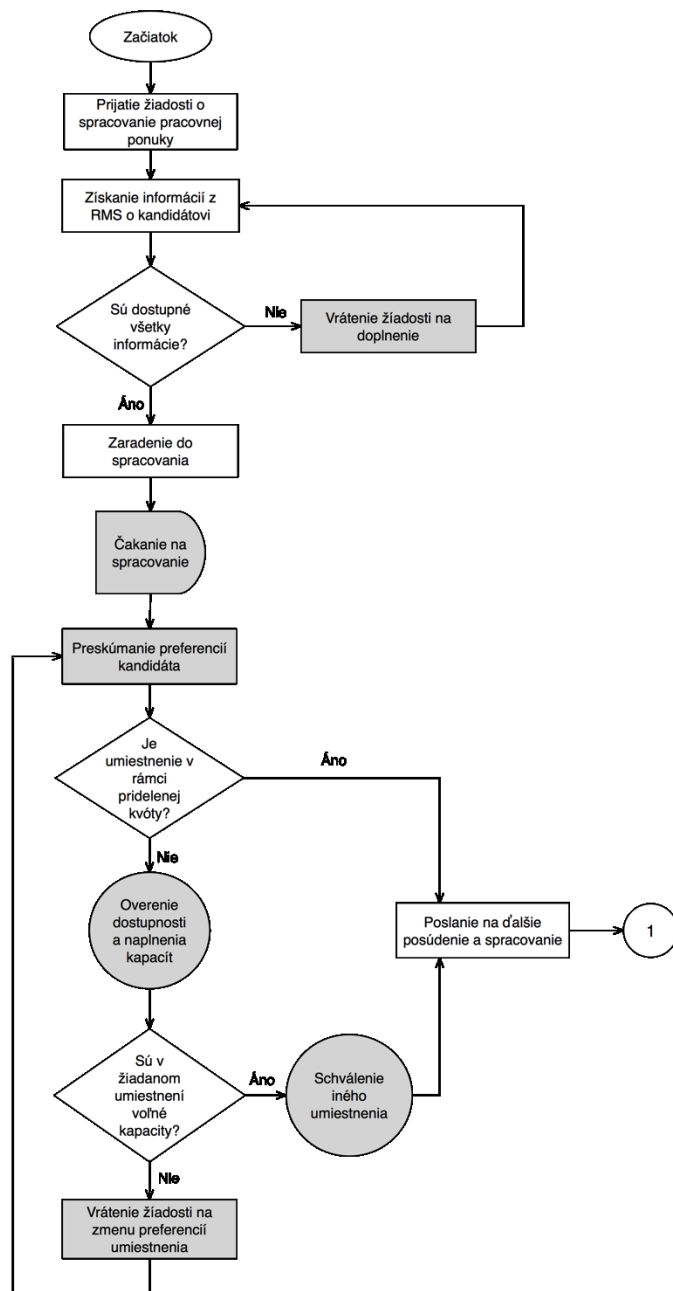
Pomocou najdetailnejšej procesnej mapy, budú skúmané a znázornené postupy v rámci procesu vybranej služby, ktoré obsahujú najviac jednotlivých krokov, ktorých spôsob prevedenia a význam týchto krokov v procese je významný pre celkovú výkonnosť firmy.

Z procesu náboru bola vybraná činnosť spracovania pracovnej ponuky, ktorá má zásadný vplyv na rýchlosť a celkovú efektívnosť procesu. Táto činnosť sa spúšťa prijatím žiadosti o spracovanie pracovnej ponuky pre nového zahraničného zamestnanca od reprezentanta spoločnosti. Túto činnosť môže komplikovať, jedna zo zásadných komunikačných bariér, ktorá pôsobí na celý proces, a to veľká vzdialenosť medzi spoločnosťou a reprezentantom, a tým aj rôzne časové pásma. To celý proces môže i zásadne spomaliť. Táto činnosť je v zmluve reprezentantov vymedzená na maximálne 5 pracovných dní.

Po prijatí žiadosti HR oddelením (viď obrázok 4.6), HR manažér skontroluje a získa informácie z RMS, interná databáza ľudských zdrojov. Ak nie sú dostupné všetky požadované informácie, HR manažér žiadosť posiela naspäť na doplnenie reprezentantovi, čo môže proces oneskoriť o hodiny, ale aj dni. Ak má spoločnosť všetky potrebné dáta, môže danú žiadosť zaradiť do spracovania. HR manažéri majú priemerne v hlavnom období náboru, čo činí 3

mesiac, za deň priemerne 12-14 žiadostí na spracovanie. Každého kandidáta musia preveriť, či je zaradený v rámci reprezentantovej kvóty aj vzhľadom na preferovanú oblasť a overiť v prípade výskytu mimo kvóty, či daná oblasť má voľné kapacity. Ak nemá, žiadosť sa vracia reprezentantovi na zmenenie danej oblasti v rámci voľných kapacít a najideálnejšie v rámci jeho dopredu zadanej kvóty. Ak daná oblasť má voľné kapacity, umiestnenie musí prejsť schválením a tým sa daná kvóta reprezentanta navýši. Po tomto preskúmaní sa posúva žiadosť na ďalšie posúdenie daných údajov kandidáta pre pridelenie konkrétneho miesta výkonu práce.

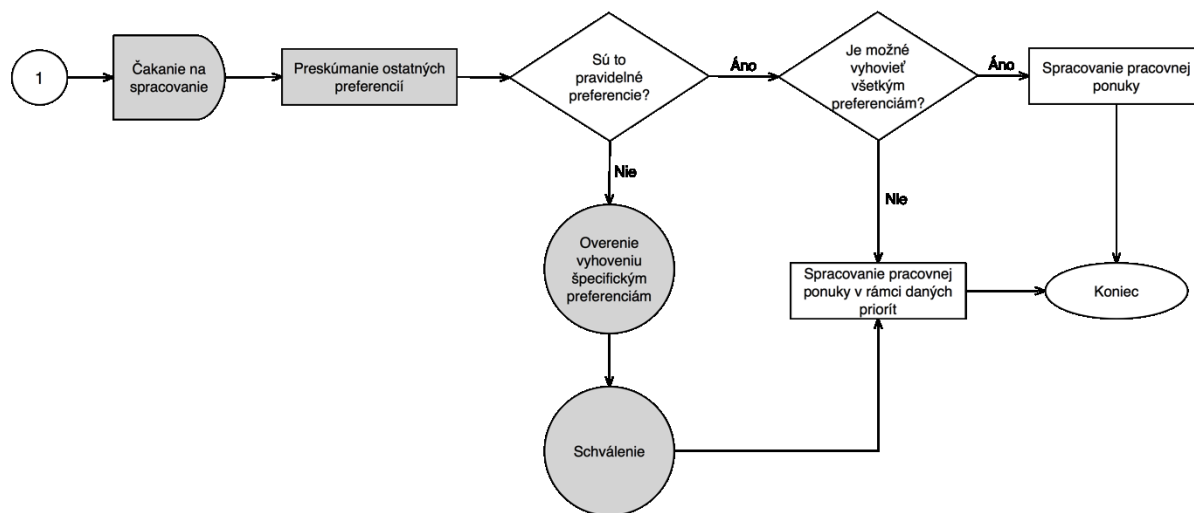
Obrázok 4.6: Flowchart vybranej činnosti procesu náboru u High Sierra Pools, Inc.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools a DAMELIO, R. (2011)

Po prvotnom posúdení proces pokračuje (viď obrázok 4.7) čakaním na úplné spracovanie žiadosti, kde musí HR manažér posúdiť, či má daný kandidát aj iné preferencie okrem oblasti. Dôležitý faktor, ktorý rozdeľuje umiestnenia na jednotlivé skupiny je dátum príchodu zamestnanca. Ak je to pred začatím sezóny a jeho registrácia je po začiatku náboru, zamestnancovi sú splnené takmer vždy všetky regulárne preferencie, čím môžu byť umiestnenie v skupine, v danom meste či konkrétnom bazéne a iné. Ďalším faktorom je aj úroveň jeho anglického jazyka a plaveckých schopností. Každý bazén má totiž špecifické individuálne požiadavky, ako vyžadovaná vysoká úroveň angličtiny, veľké a hlboké bazény vyžadujú vynikajúce plavecké schopnosti, bazény v horších oblastiach zase pohlavie plavčíka musí byť muž a ďalšie. Medzi neregulárne preferencie sú radené nadmerne veľké skupiny prichádzajúcich zamestnancov, ktorých je potrebné ubytovať a zaradiť do jednej oblasti, požiadavka konkrétneho bazéna alebo vlastné ubytovanie, ktoré musí byť schválené vopred HR oddelením vzhľadom na dostupnosť voľného umiestnenia v blízkosti ubytovania. Na základe týchto faktorov a preferencií musí HR manažér prideliť umiestnenie a teda spracovať pracovnú ponuku pre daného nového zamestnanca. Rýchlosť tejto činnosti ovplyvňuje aj vízový proces, ktorý je i niekoľkokomesačný a teda vzniká riziko oneskorenia plánovaného príchodu zamestnanca v súvislosti neposkytnutia víz v určenej časovej lehote.

Obrázok 4.7: Flowchart - Pokračovanie vybranej činnosti procesu náboru u High Sierra Pools



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools a DAMELIO, R. (2011)

4.3 Meranie procesov

Vybrané skúmané procesy spoločnosti High Sierra Pools sa týkajú poskytovania služieb a tým je náročné či menej relevantné skúmať náklady na zhodu či nezhodu procesu, ktoré sa využívajú predovšetkým pri výrobných procesoch. Pri službách sa vyskytujú hlavne mzdové náklady. Preto sa v tomto meraní procesov zameriame najmä na veľkosť plytvania času v procesoch spojené s čakaním, zlým usporiadaním činností v procese, opráv a ďalších, ktorých eliminovanie zvýši výkonnosť procesov a tým aj ich efektívnosť.

Prostredníctvom analýzy kľúčových ukazovateľov výkonnosti zistíme medzery vo výkonnosti procesu a pomocou analýzy plytvania v procese, zistíme kde má proces činnosti s nepridávajúcou hodnotou, čo nás navádza na jeho celkové zlepšenie.

Tabuľka 4.16: Analýza kľúčových ukazovateľov výkonnosti za rok 2014

Klasifikácia merania	Oblasť merania	Spôsob merania	Aktuálne hodnotenie	Cieľové hodnotenie	Výkonnostný rozdiel v porovnaní	Priorita a plán
Účelnosť (kvalita)	Analýza odvetvia	Trhový podiel	15%	min. 20%	5% a viac	stredná
	Spokojnosť zákazníka	Index spokojnosti	75%	98%	23%	vysoká
Účinnosť (čas a náklady)	Cyklus procesu	Celkový čas cyklu	10 mesiacov	8 mesiacov	2 mesiace	nízka
	Efektívnosť doby nábore	Index naplnenia kvót	72%	95%	28%	vysoká
	Celkový čas procesu	Čas nepridávajúci hodnotu	1,5 – 2 mesiace	max. 0,5 mesiaca	1 – 1,5 mesiaca	stredná
	Náklady zo zlyhania v náboe	(skutočnosť – plán) / plánové náklady	11%	5%	6%	vysoká
	Celkový čas spracovania pracovnej ponuky	Priemerná dodacia lehota	8-12 dní	5 dní	3 – 7 dní	vysoká
Spôsobilosť (schopnosti)	Ľudský kapitál	Priemer výsledkov kontrol	4,1	5	0,9	stredná
	Spokojnosť s prácou	Pomer fluktuácie	10%	5%	5%	stredná

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools a analýzy procesov na základe diagramov v kapitole 3.3

Analýza kľúčových ukazovateľov výkonnosti (viď tabuľka 4.16) obsahuje v rámci účelnosti v danom procese meriame trhovú podiel a spokojnosť zákazníka. Údaj o veľkosti trhového podielu sme čerpali na základe jednotlivých informácií konkurentov na trhu, čo je spracované v tabuľke 4.6 v analýze odvetvia. Spokojnosť zákazníka je meraná každoročne na konci sezóny prostredníctvom hodnotiacich zákazníckych formulárov so štvorstupňovou škálou v 3 hlavných oblastiach hodnotenia, a to hodnotenie supervízora, plavčíka a celkového manažmentu spoločnosti s doplnkovým celkovým slovným hodnotením. Výsledky týchto formulárov spracováva operačné oddelenie, kde celkové priemerné hodnotenie za rok 2014 bolo so 75% spokojnosťou zákazníka.

Účinnosť daného procesu je hodnotená na základe týchto oblastí merania: cyklus procesu, efektívnosť doby náboru, čas procesu, náklady zo zlyhania v náboře a čas spracovania pracovnej ponuky. Cyklus procesu je hodnotený jeho celkovým časom porovnávaný s časom plánovaným, ktorý je o 2 mesiace kratší v súvislosti so stanoveným rezervným časom v prípade vzniku neočakávaných okolností činnosťou americkej vlády, agentúr apod. Ďalšou oblasťou je efektívnosť doby náboru, ktorá je hodnotená indexom naplnenia kvót zadanými reprezentantom (viď príloha č.4). Celkový čas procesu a čas spracovania pracovnej ponuky, je hodnotený na základe dĺžky času nepridávajúceho hodnotu a skutočnej dodacej lehoty (viď príloha č.5) porovnávaná s plánovanou dobou. Čas nepridávajúci hodnotu predstavuje rôzne činnosti v procese, ktoré sú spracovávané v neadekvátnom poradí (viď obrázok 4.3.), kde rôzne štatistiky, prieskumy, návrhy zmlúv a podmienok sú spracovávané v období, kedy by mala prebiehať už doba náboru. Tým, že doba náboru je krátka predstavuje dôkaz existencie vysokých nákladov zo zlyhania v náboře, a teda nedostatok zamestnancov pre splnenie stanovených plánovaných mzdových nákladov. Navýšenie skutočných nákladov od plánovaných predstavovalo 11% v roku 2014, čím sa zvýšené náklady odzrkadlili na celkovom zisku firmy a množstve voľných prostriedkov pre ďalší rast firmy.

V poslednej časti analýzy sú skúmané ukazovatele ľudského kapitálu a celková spokojnosť s prácou, kde na základe prílohy č.6 je vypočítaná fluktuácia zamestnancov, ktorí opustili zamestnanie bez udania dôvodu, neboli spokojní s prácou alebo si našli inú prácu, kde výsledok je až 10% z 5% plánovaného limitu. Limit je nastavený pre 5% z dôvodu špecifickej práce pre nových zahraničných zamestnancov, ktorí si vo veľa prípadoch nevedia predstaviť náležitosti tohto typu práce v USA, a teda spoločnosť ráta s určitou fluktuáciou. Ľudský kapitál je skúmaný na základe výsledkov kontrol počas sezóny v podobe viacnásobného preskúšavania zamestnancov v súvislosti s ich certifikáciou a vysokou zodpovednosťou v práci. Tento údaj je

vypočítaný z priemerných výsledkov preskúšavania jednotlivých zamestnancov (viď príloha č.4), hodnotí sa bodovo od 1-5, kde 5 bodov je najvyšší stupeň vedomostí.

Analýza plytvania

Činnosti v procese sa rozdeľujú na dve časti, a to činnosti pridávajúce hodnotu a činnosti nepridávajúce hodnotu. Pri analýze a zlepšovaní procesov sa snažíme činnosti nepridávajúce hodnotu eliminovať a znížiť na minimum.

V danom procese môžeme pozorovať činnosti čakania, schvaľovania, overenia a preskúmavania (viď tabuľka 4.17), ktoré nepridávajú hodnotu danému procesu a tým ho spomaľujú. Tieto činnosti spomaľujú proces priemerne o 3-7 dní v porovnaní s cieľovou dobou dodania pracovnej ponuky (viď tabuľka 4.16).

Tabuľka 4.17: Analýza plytvania v činnosti spracovania pracovnej ponuky

Typ plytvania	Približný čas
Čakanie	2 - 4 dni
Overenie	4h – 1 deň
Schvaľovanie	4h – 1 deň
Preskúmavanie	5 – 8 hodín
Poslanie (presun žiadosti)	2 hodiny
Vrátenie (príležitostne a zodpovední reprezentanti)	1 deň – 3 dni

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku High Sierra Pools (viď príloha č.5)

Analýza efektívnosti procesu je nástrojom prostredníctvom, ktorého vieme zistiť aké veľké nedostatky sú v danom procese.

Min. čas $VaT_1 = 120 \text{ h (5 dní)} - 87 \text{ h (plytvanie)} = 33 \text{ h}$

Max. čas $VaT_2 = 300 \text{ h (12,5 dňa)} - 226 \text{ h (plytvanie)} = 74 \text{ h}$

$$PCE_1 = 33 \text{ hodín} / 120 \text{ hodín} = 27,5 \%$$

$$PCE_2 = 74 \text{ hodín} / 300 \text{ hodín} = 24,7 \%$$

Cez zhodnotenie efektívneho využitia času pozorujeme vysoké možné percento plytvania až do 75%. čo znamená relatívne vysokú príležitosť na zlepšenie celkového procesu prostredníctvom danej činnosti.

5 NÁVRHY A DOPORUČENIA

V tejto časti práce sa zameriame na návrhy zlepšenia nedostatkov diagnostikovanej firmy a jej vybraného procesu náboru zahraničných sezónnych zamestnancov.

5.1 Usporiadanie činností vo vybranom procese

Celkový proces náboru je veľmi dlhý a trvá niekoľko mesiacov vzhľadom aj na zdĺhavý vízový proces. Pre eliminovanie rizika kvality a kvantity prijatých zamestnancov je dôležitá i dĺžka doby, ktorá je využiteľná pre tento nábor. S náborom nemôžu reprezentanti začať pokiaľ nemajú pre možných kandidátov podklady o podmienkach spoločnosti. Táto doba je u spoločnosti High Sierra Pools krátka a začína neskôr ako u ostatných personálnych agentúr naberajúce rovnaký typ zamestnancov pre konkurenčné bazénové firmy na danom trhu v USA. Pracovná sila je v daných zahraničných krajinách limitovaná, tak ako bolo spomenuté vyššie v zhodnotení HR v tejto práci. Preto sú nižšie navrhnuté zlepšenia celkového procesu, ktorý je kľúčový pre výkonnosť spoločnosti.

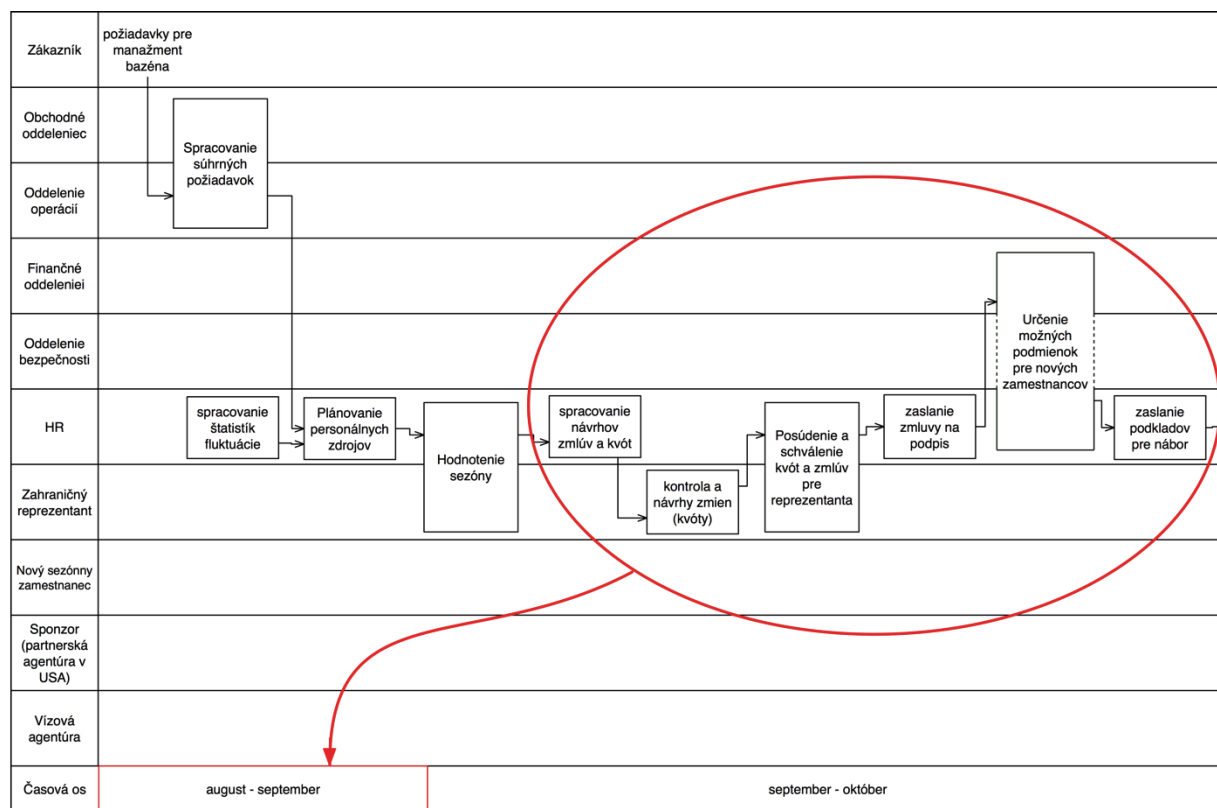
Z daného procesu prostredníctvom swimlane diagramu môžeme pozorovať činnosti, ktoré sú vykonávané v dobe, ktorá je využiteľná pre nábor, no ukončenie týchto činností je nevyhnutnosťou pre podklady pre reprezentantov. Sú to činnosti vytvárania kvót pre daných reprezentantov a finančných a iných pracovných podmienok pre nových sezónnych zahraničných zamestnancov. Tieto podmienky ale spoločnosť môže vytvárať v období ešte pred skončením letnej sezóny (viď obrázok 5.1) a vyhodnocovaním hodnotenia ako od daných zamestnancov tak aj návrhov od reprezentantov, ktorí majú prvotný a priamy styk s danými zamestnancami. Spoločnosť síce žiada o návrhy zlepšenia, no celkovo ich nevyhodnocuje, čím táto činnosť je prebytočná a pridáva HR oddeleniu prácu, ktorá nemá jasné výsledky.

Spätná väzba od zamestnancov a reprezentantov, by sa mohla automatizovať prostredníctvom vytvorených online dotazníkov, ktoré sa následne sami vyhodnocujú a ich výsledky by boli pre reprezentantov dostupné, čím môže rýchlejšie reagovať HR oddelenie na prípadne zmeny v pracovných podmienkach i celkovom procese náboru. Taktiež veľký prínos by bol pre reprezentantov, ktorí by mali celkovú spätnú väzbu a z toho následné závery mohli implementovať do zlepšenia náboru v zahraničí.

Urýchlenie procesu by sa mohlo uskutočniť i v činnosti, ktorá je navyše u preposielaní spracovanej pracovnej ponuky pre kandidáta (viď obrázok 4.4), kde pracovná ponuka ide od HR manažéra cez reprezentanta až ku vybranému zamestnancovi, čo celý proces môže o pár dní spomaliť v prípade že reprezentant neprepošle pracovnú ponuku v daný deň prijatia, taktiež

čas prijatia reprezentantom môže byť od pár minút až po 1 deň. Návrh na zlepšenie by bol v systéme preposielania a využitie existujúcej databázy daných zamestnancov, kde majú v profile i príslušné dokumenty ako zmluvu, anglický test a zápis z pohovoru, taktiež je tam vložená i pracovná ponuka. V rámci tohto dokumentu by sa mohol software upraviť na ďalšie preposlanie a to priamo na email kandidáta s kópiou danému reprezentantovi.

Obrázok 5.1: Návrh na zlepšenie časti procesu náboru

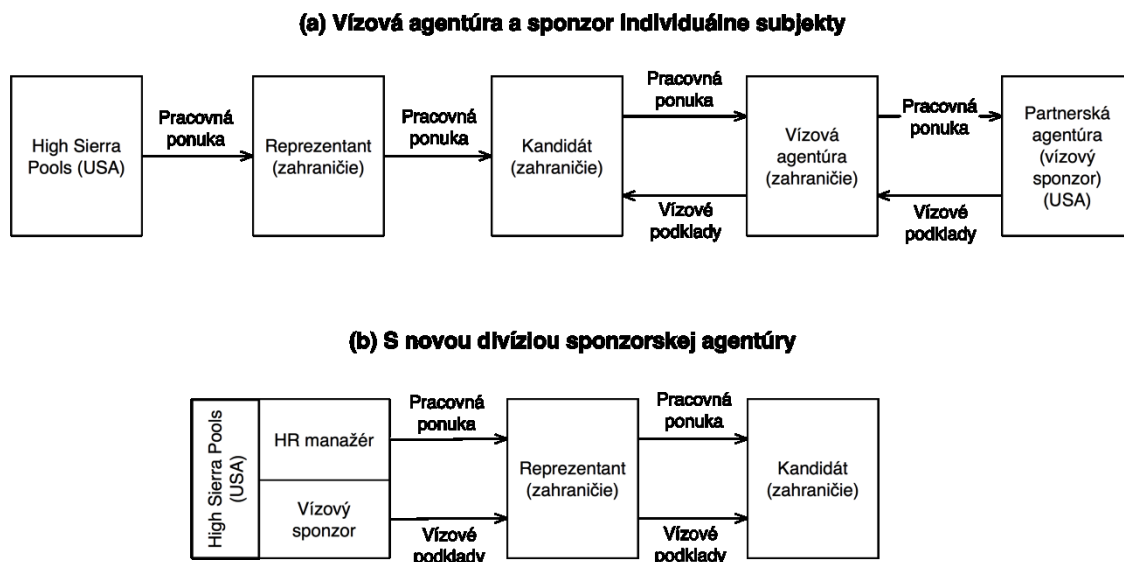


Zdroj: Vlastné spracovanie

Celý proces by taktiež zrýchlila nová koncepcia v spoločnosti, a to založenie vlastného amerického sponzora, teda partnerskú agentúru, ktorá v spolupráci s americkou vládou má povolenie vydávať určitý počet vízových podkladov pre študentov, ktorí v High Sierra Pools tvoria väčšinu zamestnancov v letnom období. Táto nová divízia spoločnosti by urýchlila komunikáciu a skrátila tak dobu celého vízového procesu pre zahraničných zamestnancov, tým by mohla byť predĺžená i doba náborového procesu. Spracovanie pracovnej ponuky a jej dodanie pre sponzora (viď obrázok 5.2) by mohlo eliminovať počet potrebných činností v procese a tým i jeho zrýchlenie s nižšími nákladmi pre daných kandidátov. Ponúkané nižšie náklady pre kandidátov by zvýšilo konkurenčnú výhodu pri náboře v zahraničí. Spoločnosť by tak mohla získavať výnosy za každého kandidáta od \$300-400. Komunikácia v rámci skráteného procesu by bola efektívnejšia a rýchlejšia, bez prípadnej pravdepodobnosti

nedostatočnej informovanosti, ktorá by bola eliminovaná jednou spoločnou databázou zamestnancov.

Obrázok 5.2: Časť aktuálneho procesu náboru (a) a jeho návrh na zlepšenie (b)



Zdroj: Vlastné spracovanie

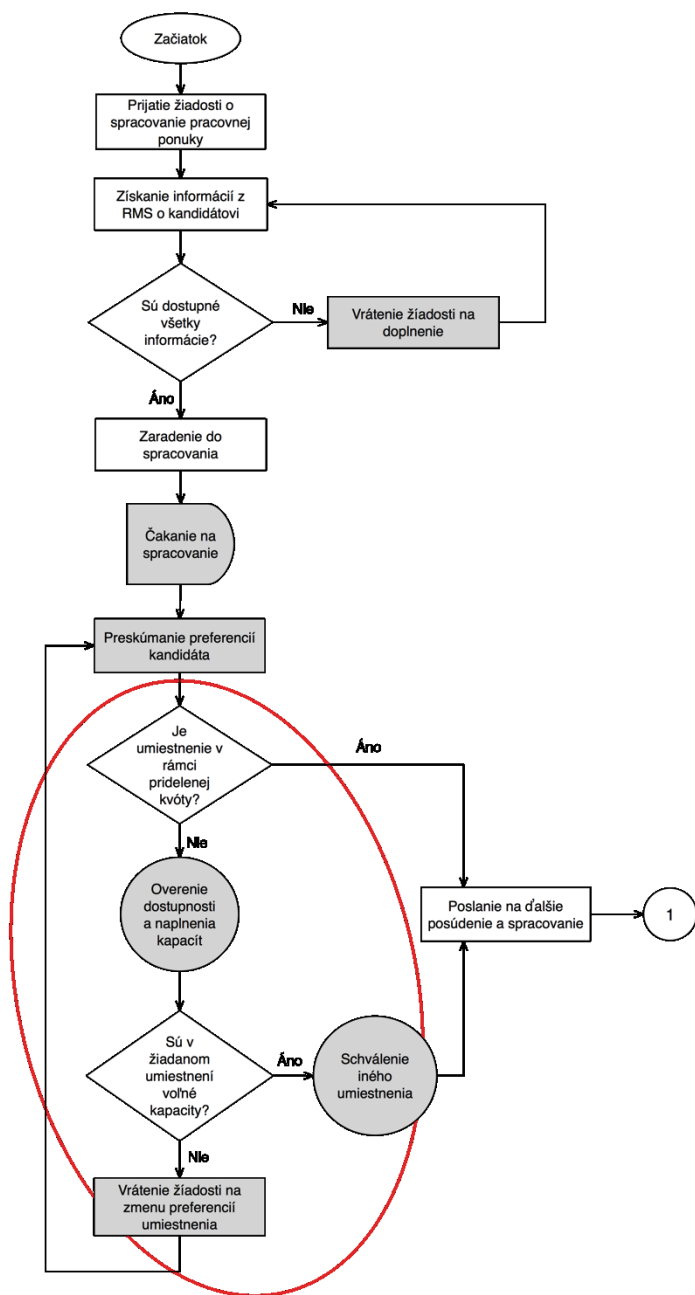
5.2 Vybraná činnosť v procese a jej zefektívnenie

Jednou z rozhodujúcich a kritických činností, ktorá dokáže urýchliť celý proces v zodpovednosti HR oddelenia je aj spracovanie pracovnej ponuky pre vybraného kandidáta.

Pre internú databázu, ktorá slúži reprezentantom na vytváranie osobných profilov pre nových zamestnancov a tým aj prepojenie informácií s HR oddelením navrhujeme zlepšenia pre zrýchlenie činnosti spracovania pracovnej ponuky odstránením alebo aspoň čo najväčším eliminovaním činností nepridávajúce hodnotu. V rámci databázy je možné preklopiť aktuálny zoznam vybraných zamestnancov daného reprezentanta do ďalšej záložky, ktorá by zobrazovala priebeh spracovania ponuky práce. Reprezentant musí vytvoriť daný profil kandidáta, kde vkladá základné informácie a dokumenty. IT software databázy by mohol byť upravený o možnosť poslania žiadosti o vytvorenie pracovnej ponuky a na základe toho by systém sám vyhodnotil či má všetky potrebné dokumenty a informácie v rámci profilu, kde by znemožňoval uskutočniť poslanie žiadosti, kým by nemal dostatočné informácie, tým by sa znížil počet nekompletných žiadostí a teda uvoľnil čas HR manažérovi na ostatné činnosti. Úloha vrátenia žiadosti na doplnenie by tak bola odstránená a nenastalo by riziko oneskorenia celého procesu pre nekompletnú žiadosť o pracovnú ponuku. Taktiež v rámci novej záložky by

bolo v jednotlivých stĺpcoch automaticky zaznamenávaný priebeh vytvárania pracovnej ponuky, kde by sami HR manažéri videli jednotlivé aj nové žiadosti na základe dátumu prijatia. Tým by sa znížil i počet prichádzajúcich emailov daným HR manažérom, sprehľadnenie a rýchlejšie odpovedanie na špecifické požiadavky či otázky reprezentantov a i zníženie manuálneho zaraďovania žiadostí do spracovania. Po spracovaní žiadosti HR manažérom by v danej databáze bola možnosť odoslania žiadosti prostredníctvom emailu nového zamestnanca z jeho vytvoreného osobného profilu.

Obrázok 5.3: Flowchart vybranej činnosti a označenie jej problémovej časti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Túto činnosť ďalej prípadne spomaľuje aj posúdenie v rámci oblastných kvót, kde je taktiež príležitosť na zlepšenie vzhľadom na daný proces (viď obrázok 5.3).

Činnosť vytvárania kvót jak kvantitatívnych tak oblastných trvajú niekoľko dní, dokonca i celý mesiac, kedy tieto kvóty sú ďalej prispôbované na daného reprezentanta a ďalej schvaľované. Oblastné kvóty pre jednotlivých reprezentantov ale znižujú konkurenčnú výhodu firmy, a to v zamedzení rozsiahlosti ponuky práce pre zahraničných záujemcov a tým znižovanie potenciálu veľkosti výberu a záujmu o prácu zahraničných žiadateľov pre spoločnosti High Sierra Pools. Každý reprezentant totiž obdrží určité kvóty pre dané oblasti pôsobenia spoločnosti, no môže mať nedostatok miesta v danej kvóte, ktorá môže byť žiadaná u neho viac ako u iných reprezentantov a naopak iný reprezentant by potreboval zase voľné miesta z kvót prvého spomínaného reprezentanta, u ktorého táto kvóta môže byť nevyužitá. Tak je na reprezentantovi rozhodnutie ponuky oblasti, a to buď sa bude držať svojej kvóty ale nesplní tak očakávania nového kandidáta alebo sa pokúsi vyhovieť jeho špecifickým preferenciám iného oblastného zaradenia ale spomalí celý proces vytvárania pracovnej ponuky.

Preto tu navrhujeme o zrušení pridelenia jednotlivých oblastných kvót a zverejniť celkové kapacity v jednotlivých oblastiach s danými podmienkami príchodu, prípadne to rozvrstviť na jednotlivé mestá pre lepšie zviditeľnenie voľných kapacít pre umiestnenie skupín. Vytvorila by sa online dáta, ktoré by boli zdieľané medzi HR oddelením a jednotlivými reprezentantmi a aktualizovali by sa na základe obsadzovania daných kapacít v určitej perióde. Teda by každý reprezentant mal prehľad o voľných miestach pre umiestnenie a tým rýchlejšie poskytnutie informácií kandidátovi, nižšie zaťaženie HR oddelenia odpovedania na emaily ohľadom overovania voľných miest a zrušením daných úloh v súvislosti vo vybranej činnosti spracovania pracovnej ponuky overovania a schvaľovania umiestnenia mimo pridelených oblastných kvót. Celý proces by bol prehľadnejší a obsadzovali by sa kvóty, ktoré reálne sú voľné bez ďalšieho väčšieho zásahu HR oddelenia. Činnosť by sa zrýchlila o 2 až 6 hodín a presunula by posudzovanie a overenie voľných kvót na reprezentantov spoločnosti.

5.3 Ďalšie návrhy na zefektívnenie procesov pre vyššiu výkonnosť spoločnosti

Marketingové aktivity

Pre spoločnosť High Sierra Pools je dôležitosť kvalitného marketingu pri náboře nových sezónnych zahraničných zamestnancov vysoká. V spoločnosti je za marketingové aktivity zodpovedné obchodné oddelenie, no nemá priamo pozíciu vymedzenú práve pre túto

oblasť. Spoločnosť svojou veľkosťou potrebuje profesionálne služby marketingu aj priamo definovanú marketingovú stratégiu pre nábor ale aj spracovanie prieskumu trhu a zákazníkov, nových trendov propagácie a implementovanie týchto riešení a nových myšlienok do regulárnych činností firmy. Pre udržanie konkurencieschopnosti jak medzi bazénovými spoločnosťami v poskytovaní služieb manažmentu bazénov tak aj v oblasti náboru zahraničných zamestnancov. Včasný a cielený marketing môžu spoločnosti zvýšiť výkonnosť, podiel na trhu a povedomie o firme samej. Ak by nový marketing bol úspešný a vedel získať 3 nových stredných zákazníkov od každej konkurenčnej firmy na trhu, zvýšili by sa výnosy firme približne o \$15 000 za každého nového zákazníka (na základe tabuľky 4.6).

Založenie samostatného marketingového oddelenia by spoločnosti prospelo vo vytváraní propagačných materiálov ako videí, reklám, interakcia so sociálnymi sieťami, rozposielanie propagačných materiálov potenciálnym zákazníkom na americkom trhu. Mohli by taktiež organizovať základné školenia a meetingy pre nových ale aj existujúcich zahraničných reprezentantov, ktorí majú za úlohu uskutočňovať i propagačné aktivity pre zvýšenie záujmu práce u spoločnosti High Sierra Pools.

Komunikačné kanály a IT systém

Komunikácia v rámci spoločnosti je veľmi dôležitým elementom pre kvalitu a efektivitu vykonávaných procesov. V spoločnosti mnohokrát chýba priama komunikácia medzi zamestnancami a transparentnosť v dôležitých oblastiach. Pre zlepšenie komunikácie a komunikačných kanálov navrhujeme sprehľadnenie a doplnenie IT systémov, ktoré napomáhajú v odstránení bariéry rôznych časových pásiem pri procese náboru či rýchlemu šíreniu potrebných informácií pre jednotlivé pozície vo firme.

Jednou z hlavných komunikačných bariér je komunikácia HR oddelenia so svojimi reprezentantmi a poskytovanie relevantných a aktuálnych informácií o vývoji vízového procesu či iných zásadných údajov. Navrhujeme HR oddeleniu prehodnotiť svoje postavenie k vlastným vybraným reprezentantom spoločnosti, ktorí sú tiež zamestnanci spoločnosti.

Pre internú databázu reprezentantov, HR manažérov a ďalších osôb s prístupom je možné zobrazenie a export zefektívniť. Do profilu kandidáta a neskôr nového zamestnanca je možné vložiť ďalšiu záložku pre jednotlivé preferencie, ktoré by boli odstupňované váhou a pri exporte by sa tak sami vyhodnotili, čo urýchlí prácu HR manažérovi pri spracovávaní pracovnej ponuky pri samotnom prehodnocovaní jednotlivých preferencií kandidáta. Pre reprezentantov a ich prehľadnosť o výkone ich prijatých zamestnancov je možné vložiť či rozšíriť sprístupniť záložku o výkone, upozorneniach a celkovom hodnotení daného

zamestnanca a tým i možný celkový export tohto hodnotenia, na základe ktorého by reprezentant videl omyly či nepresné odhadnutie daného zamestnanca alebo naopak práve vysokým hodnotením zamestnancov videl kvalitu svojej práce a teda pokračovaní v rovnakej kvalite v prieskume a nábore.

Klasifikácia pracovných pozícií a rizikový manažment

Jeden z problémov v tejto spoločnosti je chyba v správnom a úplnom vymedzenie pracovných pozícií. Definovanie týchto pozícií a miest by sa určila zodpovednosť jednotlivcov, ich právomoci a povinnosti, ktoré mnoho krát zamestnanci nepoznajú a nakoniec to spadá na viceprezidentov spoločnosti a delí sa to medzi spoločnosť ako celok. Taktiež správny tréning nových supervízorov či asistentov by určite pomohlo zamedziť vysokému počtu chýb na začiatku sezóny a tým i zbytočne zvýšené náklady, ktoré prvý mesiac dosahujú podľa interných informácií spoločnosti priemerne do \$10 000.

Spoločnosť mala rýchly rast a každým rokom sa tento nárast multiplikoval zvýšeným počtom zamestnancom, či sezónnych, tak i celoročných. Spoločnosť sa snaží manažérske pozície obsadiť primárne interne. Niekedy sú tieto pozície dosadzované v rámci krízovej situácie, čím sa dostávajú na niektoré pozície osoby, ktoré nemajú potrebnú kvalifikáciu. V spoločnosti chýba rizikový manažment, prípadne osoba zodpovedajúca za krízové plány v prípade nastania situácie príchodu nedostatočného počtu sezónnych zamestnancov. Doporučenie je vytvoriť, prípadne pridať, zodpovednosť určitej pozícii v spoločnosti, ktorá vypracuje všeobecné krízové plány v prípade vzniku problémovej situácie. Krízové plány by mali byť v oblasti presunu sezónnych zamestnancov do kritických oblastí v prípade nedostatku víz či problémami na ambasádach apod. Taktiež ďalšie čiastkové krízové plány v prípade nedostatku miestnych zamestnancov, straty bazéna. Spoločnosť sa nemôže spoliehať na to, že krízové situácie nenastanú alebo ak nastanú, tak to budú riešiť operatívne a následne ich to stojí vysoké finančné i časové náklady.

Odmeňovací systém

V HR zhodnotení bol síce odmeňovací systém hodnotený ako dostačujúci, no v rámci motivácie a správnom nábore má určité nedostatky. Pre jednotlivých reprezentantov je výška odmeny v závislosti počtu prijatých zamestnancov, čo veľa reprezentantom uniká dodržiavanie kvality náboru, teda posúdenie kandidáta na základe jeho správania, charakteristík, úrovne anglického jazyka a ďalších častí prijímania. Na rozdiel, tým že je trh nedostačujúci a marketingové aktivity závisia len na nich, niektorí reprezentanti naberajú všetkých čo

prejavia záujem a tým stúpa riziko nekvalitného, nespokojného a v niektorých prípadoch i firmu opúšťajúceho zamestnanca. No reprezentanti dostanú svoju odmenu v prípade ak zamestnanec odpracuje polovicu sezóny.

Návrh nového odmeňovacieho systému pre reprezentantov by pozostával z viacerých zložiek na základe, ktorých by mu bola vypočítaná odmena za prijatého zamestnanca. Medzi zložky by patrilo výkon zamestnanca, celkové hodnotenie zamestnanca od supervízora kombinovane s hodnotením pri preskúšaní certifikácie počas sezóny a hodnotením jeho dochvilnosti či zodpovednosti pri , jeho naplnenie zmluvných podmienok a ďalších. Týmto by boli reprezentanti motivovaní, zintenzívnili svoju komunikáciu a venovali by väčšiu pozornosť v poskytovaní viac informácií svojim prijatým zamestnancom.

6 ZÁVER

V tejto práci bol postupne naplnený jej hlavný cieľ, a to pomocou diagnostiky podniku a mapovania procesov zhodnotiť úroveň efektívnosti daného procesu, ktorý má zásadný vplyv na výsledky podniku High Sierra Pools a navrhnúť možnosti zlepšenia fungovania procesu.

Diagnostikou externého prostredia sme zistili náväznosť rôznych faktorov politického, ekonomického, sociálneho prostredia ovplyvňujúcich zahraničné krajiny a ich obyvateľov v záujme o prácu v zahraničí, ktorú ponúka i nami vybraná spoločnosť a jeho ovplyvnenie fungovania skúmanej služby. Mnoho záleží na politickej stabilite, ekonomickom vývoji, menových kurzov, podiele mladých ľudí, aktuálnou mierou nezamestnanosti, atraktivity práce, životným štýlom a ďalších ukazovateľov. Prostredníctvom ktorých sme zistili, že krajiny nedokážu svojim obyvateľom poskytnúť príležitosti práce s adekvátnou odmenou a tým aj určitú životnú úroveň a ďalšie podmienky pre požadovanú kvalitu života danými obyvateľmi, títo obyvatelia hľadajú tak možnosti práce v zahraničí. V rámci diplomatických vzťahov medzi krajinami sa pre spoločnosť objavuje riziko zvýšenej ochrany dočasných imigrantov do USA z určitých krajín, a teda i riziko nadmerného počtu odmietnutých kandidátov americkými ambasádami pri žiadaní o pracovné víza. Tieto skutočnosti je ťažko predvídať, no je možné sa oprieť o danú politickú situáciu a ich vzťahy s USA. Ak sú tieto vzťahy narušené vztyčuje sa varovný signál vyššieho percenta neudelených víz sprísnením podmienok a preskúmania jednotlivých kandidátov zahraničných krajín. Tieto skutočnosti následne komplikujú celý zahraničný nábor a pri každom odmietnutí víz, musí spoločnosť nájsť adekvátnu náhradu nového zamestnanca.

Odvetvie bazénových spoločností, ich manažmentu a servisu v USA, je jedným z mála, ktoré prijímajú zamestnancov prevažne zo zahraničia pre sezónnu prácu. Tým, že sezónna práca nie je pre miestneho amerického občana výhodná a pre študentov nie je najatraktívnejšia, tieto spoločnosti sú odkázané prevažne na študentov zo zahraničia, ktorých prijímajú na základe vládneho programu Work and Travel a skrz ktorého sú im procesované aj vízové dokumenty. Pre zahraničných študentov je to atraktívne z pohľadu zahraničnej skúsenosti, zlepšenia jazykových schopností a ďalších benefitov.

Pri spracovávaní Lewinovho modelu a Tichyho modelu boli žiaduce zmeny v procese potvrdené v podobe veľkých brzdiacich síl a na druhej strane nedostatočne silných hnacích síl procesu zmeny a taktiež slabou previazanosťou systémov v podniku.

Mapovanie procesov pomohlo zobrazit' úplný proces a zviditeľniť tak činnosti, ktoré majú nedostatky v svojom poradí, činnosti, ktoré sú zbytočné pre tento proces a nakoniec i činnosti, ktoré je potrebné zmeniť pre zvýšenie celkovej výkonnosti procesu.

Návrhy sú zamerané na daný proces a jeho usporiadanie, na základe toho i návrh zmeny niektorých činností, ktoré majú potenciál sa urýchliť založením systému či automatizácie ich vykonávania. Ďalej sa v odporučeniach vyskytujú i ostatné časti spoločnosti, ktoré sa taktiež podieľajú na danom celkovom procese ako marketingové oddelenie, IT systémy a software, komunikačné kanály, odmeňovací systém a rizikový manažment. Celkový súhrn návrhov a doporučení je spracovaný do tabuľky 5.1, kde môžeme pozorovať návrhy zmien, ich výčet prínosov a k nim priradené jednotlivé ušetrené náklady a zvýšené výnosy.

Tabuľka 6.1: Súhrn návrhy a doporučenia

Návrhy	Typ zmeny	Prínosy	Náklady (-) a Výnosy (+)
Nové usporiadanie činností v procese	zmena v usporiadaní a zníženie počtu činností	skrátene doby o 2 mesiace	+ 300 000 USD
Vybraná činnosť	zníženie počtu úloh	skrátene doby o 2 – 6 hodín	
Komunikačné kanály a IT systémy	eliminácia rizika a skrátene doby	skrátene doby o 2 - 3 dni vybranej činnosti	- 800 000 USD
Rizikový manažment	zavedenie nového systému	eliminácia nákladov zo zlyhania náboru	
Celý proces		skrátene doby o približne 2 mesiace	
Marketingové aktivity	zvýšenie konkurenčnej výhody	noví zákazníci	+ 15 000 USD / zákazník
Klasifikácia pracovných pozícií	zavedenie nového systému	eliminácia chybových rozhodnutí	- 10 000 USD
Odmeňovací systém	zavedenie nového systému	zvýšenie kvality náboru	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Efektivita je dôležitým elementom v podnikovom prostredí, kde je možné spomenúť i známy citát P. F. Druckera: „Efficiency is doing things right, effectiveness is doing the right things”, čo v preklade znamená: „Účelnosť je robenie správnych vecí a efektívnosť je robenie vecí správne“.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné publikácie

1. BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.
2. DAMELIO, Robert. *The Basics of process mapping: tools for process improvement and applications development*. 2nd ed. New York: CRC/Productivity Press, c2011, ix, 173 p. ISBN 9781563273766-.
3. KAŠÍK, Josef a Jiří FRANEK. *Základy podnikové diagnostiky*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3888-5.
4. NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
5. MAHAL, ARJIT SINGH. *How work gets done business process management, basics and beyond*. 1st ed. Bradley Beach, N.J: Technics Publications, 2010. ISBN 9781935504078.
6. MIMICK, RICHARD and Michael Thompson. *Business diagnostics: evaluate and grow your business*. Can. ed. Victoria, B.C: Trafford, 2006, ix, 173 p. 2nd Edition. ISBN 1552127648.
7. EDITED BY DEBRA PAUL, Donald Yeates and James Cadle. *Business analysis: tools for process improvement and applications development*. 2nd ed. London: British Computer Society, 2010, xx, 449 s. ISBN 978-190-6124-618.
8. PANAGACOS, Theodore. *The Ultimate guide to business process managment. USA: [Place of publication not identified], 2012. ISBN 9781477486139.*
9. SHARP, Alec. *Workflow modeling: tools for process improvement and applications development*. 2nd ed. Boston: Artech House, c2009, xx, 449 s. ISBN 978-1-59693-192-3.

Elektronické zdroje

1. 4464 PUBLIC SWIMMING POOLS. *State of Delaware* [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z:
[http://regulations.delaware.gov/AdminCode/title16/Department%20of%20Health%20and%20Social%20Services/Division%20of%20Public%20Health/Health%20Systems%20Protection%20\(HSP\)/4464.shtml](http://regulations.delaware.gov/AdminCode/title16/Department%20of%20Health%20and%20Social%20Services/Division%20of%20Public%20Health/Health%20Systems%20Protection%20(HSP)/4464.shtml)

2. ABOUT. High Sierra Pools: The Leader in Swimming Pool Management [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.highsierrapools.com/company-overview>
3. ABOUT: Over twenty five years of sparkling success. *Continental Pools* [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.continentalpools.com/about.html>
4. ABOUT AMERICAN POOL. American Pool [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.americanpool.com/about-us/>
5. CURRENCY EXCHANGE RATES. Exchange Rates UK: [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.exchangerates.org.uk/currency/currency-exchange-rates.html>
6. DATA. The World Bank [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org>
7. DATABASE. Eurostat [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
8. EMPLOYMENT SITUATION. Economic Research: Federal Reserve Bank of St. Louis [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <https://research.stlouisfed.org/fred2/release?rid=50&soid=22>
9. GDP GROWTH (ANNUAL %). The World Bank [online]. 2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?page=1>
10. INCORPORATION (BUSINESS). Wikipedia [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Incorporation_\(business\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Incorporation_(business))
11. MINIMUM WAGES. Eurostat [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00155&plugin=1>
12. MOLDOVA PERSONAL INCOME TAX RATE. Trading Economics [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/moldova/personal-income-tax-rate>
13. QUALITY OF LIFE INDEX FOR COUNTRY 2016. Numbeo [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: http://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp
14. STATE INDIVIDUAL INCOME TAX RATES AND BRACKETS FOR 2016. Tax Foundation [online]. 2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://taxfoundation.org/article/state-individual-income-tax-rates-and-brackets-2016>
15. STATE REGULATION OF SWIMMING POOLS. Connecticut General Assembly [online]. 2012 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <https://www.cga.ct.gov/2012/rpt/2012-R-0546.htm>
16. STATE SALES TAX RATES. Sales Tax Institute [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.salestaxinstitute.com/resources/rates>

17. TAX BRACKETS. Bankrate [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z:
<http://www.bankrate.com/finance/taxes/tax-brackets.aspx>
18. TAX RATES OF EUROPE. Wikipedia [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z:
https://en.wikipedia.org/wiki/Tax_rates_of_Europe
19. UNEMPLOYMENT, TOTAL (% OF TOTAL LABOR FORCE). The World Bank [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z:
<http://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS>
20. USD/RSD. Yahoo Finance [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z:
[http://finance.yahoo.com/echarts?s=USDRSD%3DX+Interactive#{"showArea":false,"useLogScale":true,"customRangeStart":1356994800,"customRangeEnd":1388617200,"lineType":"line","range":"custom","allowChartStacking":true}](http://finance.yahoo.com/echarts?s=USDRSD%3DX+Interactive#{)
21. VYBRANÉ DEVIZOVÉ KURZY. Česká národní banka [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z:
https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/vybrane_form.jsp

ZOZNAM SKRATIEK

apod.	a podobne
ARC	American Red Cross (Americký červený kríž)
BGN	Bulharský lev
BPM	Business Process Management
CEO	Chief Executive Officer (generálny riaditeľ)
CPI	Consumer Price Index (spotrebiteľský index)
CT	Connecticut
CZK	Česká koruna
CMR	Code of Massachusetts Regulations
DC	District of Columbia
DE	Delaware
DS formulár	Department of State controlled document (dokument kontrolovaný americkým ministerstvom vnútra)
EUR	Euro
EÚ	Európska únia
FL	Florida
h.	Hodina
HDP	Hrubý domáci produkt
HR	Human Resources (personálne oddelenie)
Inc.	Incorporated (ekvivalent s.r.o. alebo a.s.)
IT	Information technology (informačné technológie)
LAN	Local area network (lokálna sieť)
LT	Lead Time (čas nutný k realizácii produktu, čas cyklu)
MA	Massachusetts
MD	Maryland
mil.	milión
MKD	Macedónsky denár
MDL	Moldavský lei
NC	North Carolina (Severná Karolína)
NJ	New Jersey
NSPF	National Swimming Pool Foundation
NY	New York

PA	Pennsylvánia
PCE	Process cycle efficiency (efektivita cyklu procesu)
PEST	Analýza politicko-právneho, ekonomického, sociálne-kultúrneho a technologického prostredia.
PLN	Poľský zlotý
QMS	Quality management system (manažment kvality)
RMS	Recruitment Management System
RON	Rumunský leu
RSD	Srbský dinár
RUB	Ruský rubel'
s.	Strana
SC	South Carolina (Južná Karolína)
SMART	Strategický cieľ; Specific, Measurable, Achievable, Result oriented, Time framed
str.	Strana
TPC	Tichyho Technicko-politicko-kultúrny rámec
TQM	Total Quality Management
TX	Texas
UAH	Ukrajinská hrivna
USA	Spojené štáty americké
USD	Americký dolár
VA	Virgínia
VaT	Value-add Time (čas pre prácu, ktorá pridáva hodnotu)
WV	West Virginia

PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14.4.2016

EVA LIŠOŇOVÁ

.....
jméno a příjmení studenta

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č.1: Ročný rast HDP na obyvateľa vo vybraných krajinách

Príloha č.2: Štátne a federálne dane z príjmu a dane z predaja v USA

Príloha č.3: Výsledky a hodnotenie reprezentantov

Príloha č.4: Priemerné časy činností v procese náboru u High Sierra Pools, Inc.

Príloha č.5: Interné štatistiky zamestnancov

PRÍLOHY

Príloha č.1: Ročný rast HDP na obyvateľa vo vybraných krajinách

Krajina/rok	2010	2011	2012	2013	2014
Rakúsko	1.68	2.46	0.30	-0.26	-0.29
Bielorusko	7.93	5.73	1.83	1.05	1.54
Bulharsko	0.72	2.23	0.82	1.85	2.13
Chorvátsko	-1.70	-0.30	-2.20	-1.10	-0.40
Česká republika	2.00	1.76	-1.04	-0.56	2.01
Estónsko	2.50	7.60	5.20	1.60	2.90
Maďarsko	0.97	2.05	-1.18	2.17	4.00
Macedónsko	3.18	2.17	-0.62	2.50	3.61
Moldavsko	7.20	6.48	-0.69	9.43	4.66
Poľsko	4.00	4.95	1.56	1.33	3.46
Portugalsko	1.90	-1.80	-4.00	-1.10	0.90
Srbsko	0.99	2.21	-0.53	3.07	-1.33
Turecko	7.57	7.45	0.89	2.93	1.66
Ukrajina	4.61	5.58	0.45	0.23	-0.85
USA	1.68	0.83	1.54	1.45	1.63
Slovensko	4.98	2.71	1.35	1.32	2.43
Slovinsko	0.80	0.44	-2.92	-1.19	2.94
Rumunsko	-0.21	1.55	1.09	3.92	3.15
Rusko	4.46	4.18	3.23	1.13	-1.14

Príloha č.2: Štátne a federálne dane z príjmu a dane z predaja v USA

Štátne dane jednotlivých štátov pri daňovom plátcovi v slobodnom stave

Daňový plátcia - slobodný			
Štát	štátna daň		rozhranie príjmu
Connecticut	3.00%	>	\$0
	5.00%	>	\$10000
	5.50%	>	\$50000
	6.00%	>	\$100000
	6.50%	>	\$200000
	6.90%	>	\$250000
	6.99%	>	\$500000
Massachusetts	5.10%	>	\$0
Virgínia	2.00%	>	\$0
	3.00%	>	\$3000
	5.00%	>	\$5000
	5.75%	>	\$17000
Maryland	2.00%	>	\$0
	3.00%	>	\$1000
	4.00%	>	\$2000
	4.75%	>	\$3000
	5.00%	>	\$100000
	5.25%	>	\$125000
	5.50%	>	\$150000
	5.75%	>	\$250000
Delaware	2.20%	>	\$2000
	3.90%	>	\$5000
	4.80%	>	\$10000
	5.20%	>	\$20000
	5.55%	>	\$25000
	6.60%	>	\$60000
New Jersey	1.40%	>	\$0
	1.75%	>	\$20000
	3.50%	>	\$35000
	5.525%	>	\$40000
	6.37%	>	\$75000
	8.97%	>	\$500000
District of Columbia	4.00%	>	\$0
	6.00%	>	\$10000
	6.50%	>	\$40000
	8.50%	>	\$60000
	8.75%	>	\$350000
	8.95%	>	\$1000000

Federálna daň z príjmu pre rok 2016

Daň	Daňový platca - slobodný
10%	do \$9,275
15%	\$9,276 to \$37,650
25%	\$37,651 do \$91,150
28%	\$91,151 do \$190,150
33%	\$190,151 do \$413,350
35%	\$413,351 do \$415,050
39.60%	\$415,051 a viac

Dane z predaja v USA pre rok 2016

Štát	daň z predaja hmotného tovaru	miestna daň z predaja	kombinovaná daň z predaja
D.C.	5,75 %	0 %	5,75 %
Connecticut	6,35 %	0 – 1 %	6,35 - 7,35 %
Delaware	0 %	0 %	0 %
Maryland	6 %	0 %	6 %
Massachusetts	6,25 %	0 %	6,25 %
New Jersey	7 %	0 %	7 %
Virgínia	4,3 %	1 - 2,2 %	5,3 – 6,5 %

Príloha č.4: Výsledky a hodnotenie reprezentantov

Reprezentant	% naplnenia kvóty			Hodnotenie	Počet
	Zamestnanci, ktorí v skutočnosti prišli				
	2013	2014	2015	2015	
Reprezentant 1	N/A	36.00%	60.00%	4.5	18
Reprezentant 2	N/A	125.00%	110.00%	4.36	117
Reprezentant 3	N/A	N/A	97.50%	4.36	52
Reprezentant 4	88.89%	60.00%	108.00%	4.35	20
Reprezentant 5	112.00%	70.00%	52.50%	4.31	39
Reprezentant 6	66.67%	81.25%	138.00%	4.28	9
Reprezentant 7	52.00%	10.00%	23.33%	4.26	31
Reprezentant 8	111.43%	70.00%	80.00%	4.26	45
Reprezentant 9	78.60%	51.11%	52.50%	4.25	14
Reprezentant 10	81.67%	86.25%	85.00%	4.25	12
Reprezentant 11	N/A	N/A	45.00%	4.24	133
Reprezentant 12	66.67%	34.00%	36.00%	4.17	9
Reprezentant 13	109.63%	85.81%	78.67%	4.16	71
Reprezentant 14	N/A	N/A	73.33%	4.06	9
Reprezentant 15	N/A	N/A	48.00%	4.05	12
Reprezentant 16	66.67%	34.00%	36.00%	4.04	80
Reprezentant 17	113.33%	78.00%	92.00%	4	8
Reprezentant 18	58.00%	38.00%	46.67%	3.75	8
Reprezentant 19	46.67%	23.33%	66.67%	3.59	35
Priemer	80.94%	58.85%	69.96%	4.170526316	722

Príloha č.5: Priemerné časy činností v procese náboru u High Sierra Pools, Inc.

	Činnosť	Minimálny čas	Maximálny čas
1.	Prijatie žiadosti o spracovanie pracovnej ponuky	12h	4 dni
2.	Získanie informácií z RMS o kandidátovi	0,5h	0,5h
3.	Sú dostupné všetky informácie? (rozhodnutie)	1h	1 deň
4.	Zaradenie do spracovania	0,5h	0,5h
5.	Čakanie na spracovanie	1 deň	4 dni
6.	Preskúmanie preferencií kandidáta	1h	1h
7.	Je umiestnenie v rámci pridelenej kvóty? (rozhodnutie)	2h	6h
8.	Overenie dostupnosti a naplnenia kapacít		
9.	Sú v žiadanom umiestnení voľné kapacity? (rozhodnutie)		
10.	Schválenie iného umiestnenia	2h	2h
11.	Poslanie na ďalšie posúdenie a spracovanie		
12.	Čakanie na spracovanie		
13.	Preskúmanie ostatných preferencií	1 deň	1 deň
14.	Sú to pravidelné preferencie? (rozhodnutie)		
15.	Overenie vyhovaniu špecifickým preferenciám		
16.	Schválenie		
17.	Je možné vyhovieť všetkým preferenciám? (rozhodnutie)		
18.	Spracovanie pracovnej ponuky v rámci daných priorít	2 dni	3 dni
19.	Spracovanie pracovnej ponuky		
	CELKOVÝ ČAS BEZ VRÁTENIA	cca 5 dní	cca 12,5 dňa
10.1	Vrátenie žiadosti na zmenu preferencií umiestnenia	1 deň	2 dni
3.1	Vrátenie žiadosti na doplnenie	1h	1 deň

Príloha č.6: Interné štatistiky zamestnancov

	2012	2013	2014
Počet sezónnych zamestnancov	974	1031	899
Zrušenie programu	123	215	196
Zamietnutie víz	120	144	127
Ukončenie pracovného pomeru počas sezóny	63	118	196
Ukončenie práce (nespokojnosť či bez udania dôvodu)	39	54	92

Zamestnanci	Počet	Sezónny počet odpracovaných hodín / zamestnanec	Mzdové náklady za sezónu	Celkové navýšenie nákladov
priemerný sezónny počet	1000	750	\$ 7012500	
rozdiel v 2014 od priemerného regulárneho počtu	100	750	\$ 75000	\$ 956250
polovičný pracovný pomer	89	200	\$ 17800	\$ 160200